

مركز البحوث والدراسات

الاتصال الإداري
إستراتيجيات وتطبيقات

تأليف

جيرالدين إي. هاينز

ترجمة

أ. سليمان بن عبيد العنزي

راجع الترجمة

أ.د. محمد بن سعيد العمري

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

الاتصال الإداري
إستراتيجيات وتطبيقات

تأليف

جيرالدين إي. هاينز

ترجمة

أ. سليمان بن عبيد العنزي

راجع الترجمة

أ.د. محمد بن سعيد العمري

١٤٤١هـ - ٢٠١٩م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٤١هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

هاينز، جيرالدين إي.

الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات. / جيرالدين إي. هاينز؛
سليمان بن عبيد العنزي ؛ محمد بن سعيد العمري .- الرياض، ١٤٤١هـ

٦٦٠ ص؛ ١٧×٢٤سم

ردمك: ٠-١٥-٨٢٧٦-٦٠٣-٩٧٨

١- الاتصالات الإدارية أ. العنزي، سليمان بن عبيد (مترجم)
ب. العمري، محمد بن سعيد (مراجع) ج. العنوان

ديوي ٦٥٨,٤٥ ١٤٤١/٢٣٥٦

رقم الإيداع: ١٤٤١/٢٣٥٦

ردمـــــك: ٠-١٥-٨٢٧٦-٦٠٣-٩٧٨

هذه ترجمة لكتاب:

Managerial Communication

Strategies and Applications

Geraldine E. Hynes

Sam Houston State University



٤

المحتويات

الموضوع	الصفحة

المحتويات التفصيلية

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

تمهيد الطبعة السادسة:

تمتد جذور هذا الكتاب إلى العام ١٩٨٤ عندما قامت مطبعة جون وايلي وأولاده John Wiley and Sons بإصـدار كتـاب: "الاتصال الإداري: مدخل إسـتراتيجي" للمؤلفين: لاري سـملتزر Larry Smeltzer وجون والتمان John Waltman. كان تناولهما للاتصال الإداري بشـكلٍ عملي وموجه للنتائج أمراً غير مسبوق في هذا الوقت. وفي التمهيد، أوضح المؤلفان الهـدفَ من الكتـاب: "تطوير المدراء الذيـن يتواصلون بطريقة إبداعيـة من خلال الفهم والتطبيق الإستراتيجي للمفاهيم الملائمة". لا يزال هذا الهدف صالحاً حتى الآن.

في الطبعـة الثانيـة للكتاب، كان هناك مؤلـف ثالث معهما، وهـو دون ليونارد Don Leonard في العام ١٩٩١. تبنيت طبعة عام ١٩٩٤ التي ألفها لاري سملتزر Larry Smeltzer ودون ليونارد Don Leonard، التي صدرت تحت عنوان: "الاتصال الإداري: إسـتراتيجيات وتطبيقات". كنت أبحث عن كتاب يناسب مستوى الخريجين ويقدم مدخلاً متوازناً للاتصال في مكان العمل، ومخصص للمدراء والتنفيذيين.

- ما جذبني إلى هذه الطبعة الأولية نقاط القوة التالية:
- منهج إستراتيجي.
- قاعدة بحثية صلبة.
- تغطية شاملة للقضايا المعاصرة.
- تناول متوازن لقنوات الاتصال اللفظية والمكتوبة.
- تركيز على الكفاءات الإدارية أكثر من المبتدئين.

انضممت إلى مؤلفَي الكتاب كمؤلف ثالث مع لاري سـملتزر Larry Smeltzer ودون ليونـارد Don Leonard في طبعة عام ٢٠٠٢، وأصبحت المؤلف الوحيد بدءاً من طبعة عام ٢٠٠٨. ومـع المراجعة مرة أخرى، فإن هدفي يتمثل في التأكد من أن السـمات التي جعلت الكتاب الأصلي مميزاً وناجحاً لا تزال موجودة في هذه الطبعة السادسة. الحق أحق أن يتبع. لم يتغـير الأمر بمرور الوقت. ومن ثم، فـإن مهمتي تتمثل في نشر مبادئ الاتصال الأزلية في

مكان العمل المعاصر. لتلبية احتياجات الطالب/ المدير العصري المشـغول، قمت بتحديث الفصول، ووصف ممارسات الأعمال الحالية، وتلخيص البحوث ذات الصلة، ووضع إرشادات للاتصال الإداري الإستراتيجي.

يقتـضي الواقع أنه ينبغي على المديـر العصري الفعال أن يمتلك مجموعة واسـعة من المهـارات. في حين أن هذا المدير مسـئول أمـام الفريق التنفيذي وقاعـدة العملاء، ينبغي عليه أن يتحلى بالمقدرة على تحفيز مرؤوسـيه ومجموعات العمل الوظيفية المتداخلة ذوي الخلفيـات المتنوعة، ويفسر القواعد المعقدة، ويعزز تحسـين العمليـة، ويحقق التوقعات التنظيميـة التي قـد لا تكون واضحة في بعض الأحيان. وعلاوةً على ذلك، ينبغي على المدير هـذه الأيام أن يسـتخدم تقنية جديدة من أجـل إنجاز هذه المهـام. ولأن هذه القدرات المتطـورة لا تأتي بالضرورة من خبرات العمل السـابقة، يعد تعليم الاتصال عنصراً حيوياً في التطوير الإداري.

كان العمـل على هذه الطبعة السادسـة من الكتاب ممتعـاً ويخلق نوعاً من التحدي في الوقـت ذاته. أجبرني هـذا على تقييم محتوى دورة الاتصال الإداري التي أقوم بتدريسـها في برنامج ماجسـتير إدارة الأعمال في جامعة سام هيوسـتون الحكومية Sam Houston State University، وذلـك مـن أجـل تحديد مـا هو مهم وما هـو غير مهم لطلابي لـكي يعرفوه ويتحلـوا بالقـدرة على أدائه. أتمنى أن تلبـي نتائج هذه الجهود احتياجـات الاتصال المهني للطلاب الآخرين أيضاً. أخيراً، نعرف بشكلٍ مؤكد أن الاتصال الفعال يؤدي إلى النجاح الإداري والتنظيمي. قيمة الدورة ليست محل جدل، ما يهم هو الإبقاء على محتوى الدورة جديداً.

ما الجديد في هذه الطبعة؟

أشـار الكثير ممن تبنوا الطبعة الخامسـة من كتاب: "الاتصال الإداري: الإسـتراتيجيات والتطبيقات"، إلى أن نقاط القوة التي تميز هذا الكتاب بشـكلٍ كبير هو الأسـلوب المتوازن تجـاه الكتابة الإدارية والاتصـال اللفظي، وكذلك الحالات والتماريـن الموجودة بنهاية كل فصل، وتمنح الفرص للتدريب والتطبيق على المبادئ، وملاحق المدرب الشـاملة. ولذا فلقد أبقيـت على نقاط القوة هذه في الطبعة السادسـة. وعلى الجانب الآخر، فإن هذه الطبعة تعيد تنظيم بعض الأمور بشكلٍ بسيط. بعد سماع اقتراحات من تبنوا الكتاب، أجريت بعض التغييرات على محتوى الفصول وكذلك على تسلسلها، السمات الجديدة موضحة أدناه.

التغييرات على كامل الكتاب:

كان السـبب وراء إعادة هيكلة موضوعات الكتاب، هو أن المدربين قالوا إنهم يشكلون فِرقاً من الطلاب في الدورات وأنهم يعملون على مهارات الاتصال اللفظي أولاً. ومن ثم، كان من المنطقي تقديم الفصول التي تتناول إسـتراتيجيات اتصال الفريق، وكذلك الفصول التي تتناول العروض التقديمية، وتشكل هذه الفصول الآن الجزء الثاني من الكتاب. قال المدربون أيضـاً: إن الكتابة موضوع آخـر يتم تناوله في البداية. ولذا، فـإن الجزء الثالث من الكتاب يغطي مهارات الكتابة، في حين أن الجزء الرابع يتناول إسـتراتيجيات فهم الرسـائل، والجزء الخامس يدرس إستراتيجيات الاتصال بين الأشخاص.

ثاني التحسينات الكبيرة التي تم إدخالها على الطبعة السادسة يتمثل في الحالات الجديدة التـي تركز على التقنية والتي توجد بنهاية كل فصل. قـال المدربون: إن الحالات المختصرة مع أسئلة للمناقشة تُعد أحد المصادر المهمة؛ وذلك لأنها تمنح الفرص للطلاب لتطبيق مواد الفصل على السيناريوهات الواقعية. وعلاوةً على ذلك، فإن الحالات التي تركز على التقنيات الناشـئة تعد الأكـثر فائدةً. ولذا، قمت بإضافة حالات جديـدة تركز على التقنية إلى أفضل الحالات والتمارين بنهاية كل فصل التي كانت موجودة في الطبعات السـابقة. هذا يعكس الاتجاهـات المهمة مثـل العولمة وتنوع مكان العمل وكذلك الاتجـاه للتقنية، وهي ملائمة لمهام الأفراد والمجموعات على حدٍ سواء.

من شأن طبعة جديدة أخرى أن تحسن من مهارات التفكير النقدي لدى الطلاب. هناك خاصيــة تظهر عدة مرات في كل فصــل من الكتاب وتُدعى: "توقَّــف وفكِّر"، وهي تتكون من أســئلة تشــجع القراء على تحليل المبادئ في الفصل، وتطبق هذه المبادئ على خبراتهم الشــخصية وتعزز التأليف. على الرغم من أن خاصيــة "توقَّف وفكّر" تعمل بمثابة توقفات إستراتيجية من أجل ترسيخ فهم الطلاب، إلا أنها يمكن استخدامها كذلك للمناقشات داخل الفصل أو الحوارات.

يتمثــل التغيــير الرابع الذي تم على هذه الطبعة في توســيع تغطيــة الأخلاق. أدخلتُ موضوع الأخلاق في الفصل الأول وأضفتُ تغطية له في الفصول اللاحقة. بدا أن هذا الأسلوب المتكامــل أكثر ملاءمةً من تخصيص فصل مســتقل للأخلاق، وذلك لأن الاعتبارات الأخلاقية مهمة في كل موقف من مواقف الاتصال الإداري.

التغيير الأخير العام الذي يستحق الإشارة إليه هنا هو إضافة وسائل بصرية أكثر. يحتوي كل فصل في الكتاب على عيّنات من الوثائق والجداول والأشــكال والرســومات البيانية. من الممكن أن تكون جداول الملخصات مفيدة بشكلٍ خاص للمتعلم البصري، وهي تساعد أيضاً على تجزئة القوالب الكبيرة من النص.

التغييرات الخاصة بكل فصل:

- تتضمن التحسينات الخاصة بكل فصل على حدة في الطبعة السادسة ما يلي:
- الفصل الأول "الاتصال في المنظمات المعاصرة": يتضمن تناولاً موسعاً للأخلاق ومناقشة ممتــدة لتوجهات القيادة والأهــداف الإدارية. قمت بتحديــث جميع الإحصاءات واستبدلتُ الأوصاف والمرجعيات القديمة.
- الفصل الثاني "عملية الاتصال الإداري": يتضمن هذا الفصل مناقشــة أوضح لنموذج الاتصال الإستراتيجي، وأربع إضافات لخاصية "توقَّف وفكّر"، وخمس جداول موجزة جديدة، وحالةً جديدة تركز على التقنية واقتباسات جديدة ومحدثة.

- الفصـــل الثالث "الاتصال باســتخدام التقنية": تم تحديث هـــذا الفصل لكي يتضمن المســموح والمحظور في الرسائل النصية والتدوين والمراسلة الفورية. كان التركيز على المبادئ وأفضل الممارسات التي تنطبق على كلٍ من التقنيات الناشئة والراسخة بشكلٍ أفضل، مثل البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو. هناك قســم جديد عن المراقبة ينبه الطلاب إلى أن يتوقعوا من أصحاب العمل أن يراقبوا استخدامهم للتقنية.
- الفصـــل الرابـــع "إدارة الاجتماعات والفِــرق": قيم المراجعون هـــذا الفصل على أنه أكثر الفصول أهمية في الكتاب. يتضمن مناقشـــة محدثة وموســـعة بشـــكلٍ معقول للاجتماعات الإلكترونية، ويتضمن جزءاً عن مشروعات الفريق وإســـتراتيجيات إدارة الفِرق الافتراضية.
- الفصل الخامـــس "إعداد وتقديم العروض": يحتوي على جزء جديد يتناول العروض التقديمية للفريق، وجزء جديد آخر عن الخطابات المرتجلة والإيجازات غير الرسمية، ومناقشة موسعة عن الإقناع الأخلاقي.
- الفصل السادس "الكتابة الإدارية المعاصرة": يطرح هذا الفصل حركة اللغة البسيطة ويذكر أمثلة عن الأســلوب التخاطبي في الأعمال والوثائق الحكومية. قمت بتحديث المراجع وأضفت دراســـة حالـــة في نهاية الفصل، وأدرجت أربعـــة توقفات لخاصية "توقَّف وفكّر".
- الفصـــل الســـابع "كتابة الرســـائل الروتينية": يقـــدم هذا الفصل إرشـــادات لصياغة وتصميم البريد الإلكتروني والمخاطبات والمذكرات. يقدم هذا الفصل نمطين تنظيميين أساســـيين ويشرح متى يكون أي منهما ملائماً. تتضمن مناقشة الرسائل السلبية تأثير الاعتذار. أضفت أمثلة أكثر ووسعت مناقشة الرسائل الإيجابية والسلبية والإقناعية.
- الفصل الثامـــن "كتابة التقارير والعروض الإدارية": يلقي هذا الفصل نظرةً متعمقة عـــلى تقارير الأعمال الخاصة التي تشـــمل الطروحات والتقاريـــر التحليلية. أرفقتُ وصفاً لوحدات البوربوينـــت PowerPoint مثل التقارير، وأمثلةً إضافية للمذكرات وتقاريـــر الخطابـــات، ومعلومات أكثر عن الرســـومات. الأجزاء التـــي تتناول تقارير الأعمال الرسمية أصبحت معنوَنة ومفسَّرة ومصوَّرة بشكلٍ أكثر وضوحاً.

- الفصل التاســع "الاستماع الإداري": يتضمن جزءاً جديداً عن مهارات الاتصال وجزءاً موســعاً عن الأساليب الخاصة للاســتماع التفاعلي. أدرجتُ خمسة توقفات "توقَّف وفكّر"، وحالةً جديدة تركز على التقنية، وتدريباً جماعياً منمقاً بنهاية الفصل. سوف ترى أيضاً العديد من الأمثلة الجديدة ومراجع محدثة والكثير.
- الفصــل العــاشر "الاتصال غير اللفظي": يتضمــن هذا الفصل الآن جزءاً شــيقاً عن الأبحاث الحديثة في السلوك غير اللفظي في مكان العمل التي تستخدم المستشعرات الإلكترونية. تم توسيع المناقشة بشكلٍ كبير، وتحديث الاقتباسات أو إضافة اقتباسات جديــدة، وأضفتُ حالةً في نهاية الفصل. أضفت خمســة توقفــات: "توقَّف وفكّر"، وثلاثة جداول جديدة.
- الفصل الحادي عشر "الاتصال الإداري عبر الثقافات": يســتعرض هذا الفصل الفروق الثقافيــة فيما يتعلق بمعاني الألوان واللغة الموازيــة والوقت، مع حالات وأمثلة عن المفاهيم المستخلصة من سوق العمل العالمي العصري. يؤكد هذا الفصل على المعاني الارتباطية التي يراها الموظفون متعددو الثقافات في اتصالاتهم. يتضمن هذا الفصل تركيزاً أقوى على الشركات متعددة الجنســيات وممارســة الأعمال على نطاق عالمي مثل برامج الترجمة. قمت أيضاً بتحديث الإحصائيات وأضفت حالةً في نهاية الفصل عن التقنية، وكذلك بعض التمارين الجديدة للفصل تناسب المجموعات الصغيرة.
- الفصل الثاني عشر "إدارة الصراع": يحتوي على مواد جديدة عن مزايا الصراع، وأهمية الإدراك المشترك وتأثير قوة الصراع.
- الفصل الثالث عشر "التفاوض الإداري": يحتوي هذا الفصل على جزءٍ جديد وأساسي يصف كيف يمكن لشبكة العلاقات أن تزيد من التأثير في مجال العمل.
- الفصل الرابع عشر "إجراء المقابلات": يقدم هذا الفصل إرشــادات لشبكة العلاقات كأداة للبحــث عن الوظائــف، كما يحتوي على جزءٍ جديد يفــسر القضايا القانونية لمراجعات الأداء.

شكر وتقدير:

أولاً، أود شــكر جون والتمان John Waltman ولاري سملتزر Larry Smeltzer ودون ليونارد Don Leonard، الذين كان لهم السبق في تأليف هذا الكتاب. وضح هؤلاء المؤلفون مركزيــة التواصــل للنجاح الإداري، وبِت أعرف الآن أن هذا التزام هائل. أُقدر بشــكلٍ كبير حكمتهم ورؤيتهم.

ســاعدني الكثير من النــاس على إخراج هذه الطبعة إلى النور، منهم: بريتاني فينســانت Britany Vinsant، مساعدة الأبحاث ويَدي اليُمنى التي أدت مهامها بعناية ودقة وسرور. أود أيضاً أن أعبر عن شكري الحار للمؤلفين المشاركين: روبرت ستريتشر Robert Stretcher ومات أورورك Mat O›Rourke وســتيفن هانت Stephen Hunt وآن توري Ann Turri. قامت ماجي ســتانلي Maggie Stanley، محررة الاســتحواذ الخاصة بي في SAGE، بتمهيد الطريق من خلال فطنتها واعتماديتها. يستحق أيضاً كلٌّ من: كاتي جوارينو Katie Guarino وجاين هانيل Jane Haenel وباتريس ساتون Patrice Sutton التقدير البالغ كونهم أعضاء في فريــق SAGE الخاص بي. شــكرٌ خاص أيضاً لديف فوســنو Dave Fosnough، مشرف المبيعات الميداني الســابق في دار نشر إروين/ ماكجرو هيــل Irwn/McGraw Hill، الذي شــجعني على ســلوك هذا المســار منذ العام ١٩٩٣، وشــكرٌ خاص أيضاً لباتريشيا كوينلن Patricia Quinlin، محررة الأعمال السابقة في SAGE، التي وجهتني إلى الاتجاه الصحيح. حققتُ ما أنا عليه اليوم لأن كل هؤلاء وثقوا بي.

طــرح العديد من المراجعين رؤى واقتراحات قيمة شــكلت هــذه الطبعة، وهم: جيري جــوردان Jerry Jordan جامعــة سينســناتي Cincinnati University وشــارين جاردنر Sharyn Gardner جامعة كاليفورنيا الحكومية، سكرامنتو California State University، وجيســيكا راك Jessica Rack جامعة سينسناتي Cincinnati University ودايوني دافيس Dionne Davis جامعــة لويزيانــا، لافيتــي Louisiana University، مارجريت جويس Marguerite Joyce جامعة تكساس إيه أند إم Texas A&M University-Prairie View، وبوب جريجــوري Bob Gregory، جامعة بيليفــو Bellevue University، ونانسي دالي، جامعة شرق ميتشغان Eastern Michigan University، ومارسيل إم روبلز .Marcel M

ROBels جامعة شرق كنتاكي Eastern Kentucky University ونانسي شــوليري Nancy Shullery، جامعة غرب متشغان Western Michigan University.

أنــا ممتن للأبد لعائلتــي: جيم Jim، ماورين Maureen وإراســموس Erasmus وكيلي Kellie وبــوب Bob، ولأحفــادي المتحمســين: بــن Ben، آرون Aaron، تريكسي Trixie، صامويل Samuel، وكلارا Clara على حبهم ودعمهم الصادق.

أخيراً، أُحيي طلابي بســبب التزامهم بتحسين مهارات وإستراتيجيات اتصالاتهم الإدارية، ولأنهم يعتقدون أن بإمكاني مساعدتهم على ذلك.

هذا الكتاب لكم.

جيرالدين إي. هاينز Geraldine E. Hynes.

عن المؤلف:

د. جيرالدين إي. هاينز Geraldine E. Hynes بروفيسور في كلية إدارة الأعمال، جامعة سام هيوستون الحكومية Sam Houston State University، هنتسفيل، تكساس، الولايات المتحدة، حيث قامت بتدريس الأعمال والاتصال الإداري للطلاب والخريجين منذ عام ٢٠٠١. تعمل أيضاً استشـارية في مجال الاتصال، ومدربة تنفيذيـة ومدربة متعاقدة مع الشركات والحكومـة، والمنظمات غير الهادفة للربح. تم نشر بحثهـا الحائز على جوائز في الدوريات العلميـة والكتب في العديد من الدول وبالعديـد من اللغات. تعتبر من القيادات المعروفة في مجال تخصصها، ومن خلال جمعية الاتصال التجاري التي انتخبتها رئيسة لها عام ٢٠١٠.


۳۲

الجزء الأول

الإدارة في المنظمات المعاصرة


٣٤

الفصل الأول
الاتصال في المنظمات المعاصرة

يعتقد المتطرفون بأن معنى الاتصال هو أن تتفق معهم.

- ليو رستن Leo Rosten- مؤلف وعالم سياسي أمريكي (مولود في بولندا).

خلال العقــد الثاني من القرن العشريــن، أصبح الاتصال الإداري أكثر تحدياً وتشــويقاً؛ فالمنظــمات ازدادت تعقيداً مثلما ازدادت التحديات المعاصرة التي تواجه المدير، وأصبحت وظيفة المدير أكثر تعقيداً نتيجة للضغوط الحديثة، مثل شــدة المنافســة وقِصر عمر المُنتج وتزايد الطلب على الجودة والخدمة وزيادة القيود التشريعية، وكذلك المخاوف بشأن ضبط التكاليف وتصاعد الوعي البيئي والتركيز المتجدد على حقوق الإنسان، كما أن هذه الضغوط بالتحديــد تجعل الاتصال الإداري أكثر تشــويقاً، ولدى المدير المعاصر فرصة غير مســبوقة لصنع فارق حقيقي في نجاح المنظمة، وتحسين جودة حياة الموظفين العملية، شريطة وجود المهارات اللازمــة للاتصال الإداري الفعال، وهي التي ازدادت تعقيداً مثلما ازدادت صعوبة إتقانها.

أصبحــت بيئة العمل أكثر تنوعاً وتعقيداً عما كانت عليــه قبل بضعة عقود، وأصبحت تتطلــب العديد من المهارات المعقدة في الاتصال الإداري. ففي بداية القرن العشرين كانت الصناعــات الثقيلة هي القاعدة الصناعية للبلــدان الغربية، وكان التغير في المنتجات طفيفاً من عام لآخر، وكانت القوى العاملة بشكلٍ أساسي من البيض الذكور. أما اليوم فإن المنتجات والنُّظم الإدارية تتغير بسرعة، وعلى الموظفين التأقلم مع هذا التغير بنفس السرعة. بالإضافة إلى ذلك، تنوعت فِرق العمل بشكلٍ كبير؛ فمن المألوف أن تجد مهندس تصميم سنغافوري يعمل مع مدير مشــتريات إيرلندي ومحاســب من كاليفورنيا في نفس الشركة، كما في شركة (INTEL) إحدى أكبر مُصنّعي أشباه الموصّلات وأعلاها قيمة اسمية، ويعني ذلك ضرورة أن يملــك مدير المشروع المهارات اللازمة، للاتصال بمجموعة عمل متنوعة ثقافياً في بيئة متغيّرة بشكلٍ متسارع.

وبينما ساعدت التقنية على مواجهة هذا التحدي الاتصالي فإنها أضافت بعض المتطلبات. فالتقدم الاتصالي يزيد من قدراتنا الاتصالية، ولكن ينبغي علينا تعلُّم كيفية اســتخدام هذه القــدرات بأفضل صورة. كما أن تطــور الأنظمة الاتصالية المختلفة يعنــي ازدياد (تعاظم) قدراتنــا في التفاعل مــع الثقافات المختلفة، الأمــر الذي يُوجب علينــا أن نصبح أفضل في الاتصال مع الثقافات الأخرى. ومع ازدياد تداخل وتعقّد المنتجات والخدمات (المتخصصة)، يجب أن نكون قادرين على الاتصال حول مفاهيم أكثر تعقيداً عن ذي قبل.

ولطالما اعتُبر الاتصال الفعال مؤشراً رئيسياً على متانة الأداء المالي، قامت شركة (Towers Watson) العالمية المتخصصة بخدمات الموارد البشرية والاستشــارات الإدارية بإجراء بحث على مدى أكثر من عشر ســنوات، على ســتمائة وإحدى وخمسين (٦٥١) منظمةً وشركة، تمثل قطاعــات مختلفة من الصناعات، ورجّحت نتائج البحث احتمال تفوق الشركات التي يتم فيها الاتصال بفاعلية على نظيراتها في نفس المجال، والتي لا تســتطيع الاتصال بفاعلية بمقدار ثلاث مرات ونصف (٣,٥). ومن النتائج البارزة في الدراسة الأساليب التالية:

- في الــشركات الأفضل أداءً، يرجــح أن يتصل المدراء مع موظفيهم بوضوح ثلاثة أضعاف –مقارنة بالشركات الأخرى– فيما يتعلق بالســلوكيات، والتصرفات المتوقعة منهم بدلاً من التركيز على التكلفة.
- يــولي المدراء اهتمامــاً بالغاً بموظفيهم عنــد التخطيط للقيام بالتغيير، فيســتخدمون الاتصال الفعال لتوضيح أسباب التغيير، ويعملون على تدريب الموظفين ودعمهم بدلاً من استخدام أساليب أخرى. فالاتصال الإداري المركز يزيد من فرص التغيير الناجح.

من المحتمل أن يســتخدم المدراء في أفضل الشركات وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة بمقدار الضعف، مقارنة مع غيرهم لتســهيل ســبل التعاون في ممارسة الأعمال. وعلاوةً على ذلك، فإنها بصورة تقليدية تحقق إنتاجية أفضل للموظفين وأداءً مالياً أفضل[1].

ولأن دور الاتصال ســيظل هاماً في تطور ونمو أية منظمة، يتحتم علينا التفكير في كيفية القيــام بالاتصالات في المســتقبل. ويمكن فهــم ما يعنيه ذلك من خلال اســتعراض المراحل المختلفــة التي مر بها الاتصال الإداري حتى اليــوم. وعندما تقرأ الصفحات اللاحقة، يمكنك ملاحظة التغير الذي طرأ على الاتصال الإداري عبر التاريخ، ومن الممتع توقع التغييرات التي

ســتطرأ على الاتصال الإداري خلال مسارك الوظيفي. إن معرفتنا للماضي سوف تساعدنا في الاستعداد للمستقبل.

التاريخ المختصر للاتصال الإداري:

في المــاضي، اســتخدم المدراء العديــد من طرق الاتصــال مع مرؤوســيهم تختلف عما يســتخدمونه اليوم، ولِفهم هذه التغيرات بشــكلٍ أفضل من المفيــد مراجعة المراحل التي مرت بها الإدارة، والموضحة في الجدول رقم (١-١)، وبعد استعراض كل مرحلة ستتم مناقشة إستراتيجيات وأساليب الاتصال الإداري المناسبة لكل فترة.

جدول (١-١) نظرة تاريخية على الاتصال الإداري

الفترة	الخصائص	الاتصال
العصور القديمة والوسطى.	جهود أولية لتنظيم التجارة.	وثائق مكتوبة.
الإدارة العلمية.	حددت بوضوح مهام العمل ومحددات الوقت، لإنجاز المهام والالتزام بالأنظمة.	اتصال أحادي الاتجاه، واعتماد كبير (شبه تام) على التعليمات والأنظمة المكتوبة (المتعلقة بالعمل).
الإدارة الإشرافية.	التركيز على السلطة والنظام.	تشبه الإدارة العلمية: اتصال أحادي الاتجاه.
العلاقات الإنسانية.	العلاقة بين المدراء والموظفين مهمة.	الإنصات والاتصال باتجاهين.
السلوكية.	الاعتراف بتعقيد السلوك المنظماتي والاتصال.	يصعب تطبيق النظريات.
التمكين.	توزيع السلطة على كل الموظفين.	الاتصــال باتجاهــين: مشــاركة الموظفــين.
منهج الاحتمال.	الاعتماد المتبادل بين الوظائف والمنظمات والعاملين (الأفراد).	يجب تطبيق الإستراتيجية الاتصالية على الموقف.

الاتصال الإداري في العصور القديمة:

قــد تكون المخطوطة التي طورها رهبان ســومريون حوالي عــام ٥٠٠٠ قبل الميلاد هي أقــدم الممارســات الإداريــة المعروفة، حيث تضمنــت المخطوطة قائمة بإجــراءات العمل، ومنذ عــام ٣٢٠٠ قبل الميلاد يتــم توثيق المعاملات التجارية شمال الخليج الفارسي (العربي)، وتدل هذه المخطوطــات على وجــود التعامــلات التجارية عبر الثقافــات. أدرك المصريون أهميــة تدوين الطلبات بشــكلٍ مكتوب، حيث وجدت لائحة ميثاق الأخلاق مكتوبةً في (circa) عــام ١٧٥٠ قبل الميلاد، في نفس الفــترة التي وجــد فيها قانــون حمــورابي (شريعة حمــورابي). أما الرومان الأوائل فقد كانوا المدراء الأوائل (أوائل المدراء)، بحيث اســتخدموا اللغــة التجارية (لغة المال والأعمال) للتفاوض مع الموردين، والتواصل مع العملاء والتبادل والتواصــل التجاري ما بين عامي (١٠٠٠) قبل الميــلاد والعام الأول للميلاد (١ م)، وربما قام الاســكندر الأكبر بتشــكيل أولى اللجان حوالي العــام ٣٢٥ قبل الميلاد، حينما أمر بتشــكيل مجموعات من الموظفين.

توقَّف وفكّر

هــل تفترض بــأن المــدراء في العصور القديمة كانوا يشكون من الاجتماعات كما يفعل مدراء اليوم؟

بخلاف اســتخدامات التقنية، ما الذي تغير في طريقة تنفيذ الأعمال؟

وكانت البندقية Venice (فينيســيا) الإيطالية مركزاً رئيسياً للتجارة والتبادل الاقتصادي خلال العصور الوســطى، حيث بنى التجار المخازن والمســتودعات واستخدموا نظاماً لإدارة المواد، يتضمن تقديم تقارير دورية لمجلس إدارة المدينة[٢]. وتدل هذه الأمثلة الموجزة على ممارسة بعض أنماط الاتصال الإداري منذ بدء النشاط التجاري.

الثورة الصناعية والإدارة العلمية:

بالرغــم من ظهــور الاتصال الإداري في الأزمنــة القديمة، لم تظهر الشــخصية الاتصالية للمدراء كمتصلين حتى بداية الثورة الصناعية، وهي التي ارتبطت بفلســفة الإدارة العلمية. وتؤكد الإدارة العلمية على دراســة وتنظيم العمل، بما في ذلك حزمة الأســاليب والتقنيات، وقد ســاد الاعتقاد آنذاك بإمكانية تحقيق مســتويات متقدمة من المهنية والاحترافية، من

خــلال وضع قواعد محددة للعمل يمكن فهمها من قِبل العاملين بســهولة. وبالتالي لم يكن هناك مجال للتساؤل أو التشكيك بشأن السلطة الإدارية.

وتساعدنا فلسفة الإدارة العلمية على فهم علاقتنا بالاتصال، فقد أنشأ "فريدريك تايلور" Frederick Taylor الإدارة العلميــة، وقد كان مشرفاً في شركة حديد فيلادلفيا أواخر القرن التاسع عشر، وأصبح مهتماً بطرق (أساليب) تطوير أعمال Iathe. درس تايلور أعمالاً فردية لعمال Iathe لاكتشاف كيفية قيامهم بأعمالهم بشكلٍ دقيق، وقد حدد كل عنصر (وجه) في كل عمل وقام بقياس أي شيء –وكل شيء– يمكن قياســه، فقد آمن بإمكانية تطوير نظرية يمكنهــا تحديد الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية في تنفيذ المهــام. ومن ثم يمكن لهذا التكتيك (التقنيــة) أن تكتب في تصاميم أعمال واضحة، ويتــم نقلها للموظفين عن طريق التدريب المكثف. لقد اعتبر تايلور التعامل مع الموظفين الأفراد كعنصر آخر في الوصفة العلمية[٣].

طــور العديد من تلاميذ نظرية الإدارة العلمية التي تبنَّاهــا تايلور هذه المفاهيم أكثر من ذلك؛ حيث طور فرانك جيلبريث Frank Gilbreth دراسة الحركة إلى أعلى مستوى من الدقــة. ولضمان الدقة، اخترع الميكروكروميتر microchrometer وهو عقرب ثانٍ للســاعة يمكن أن يسجل الوقت بتقسيمة ٢٠٠/١ دقيقة. وكان إنجاز جيلبريث Gilbreth الأكثر شهرة هو دراسة البناء. بعد تحليل دقيق للإجراءات المتبعة مع الطوب، انخفض عدد الطلبات من ١٨ إلى ٤,٥ من الطوب على الطوب الخارجي، ومن ١٨ إلى ٢ على الطوب الداخلي.

وكان التلميذ الثاني هارينغتون ايمرسون Harrington Emerson الذي وضع اثني عشر مبدءاً لكفاءة الســكك الحديدية، وكان أحد أكثر مبادئه تكراراً هو الانضباط، والذي تضمن قواعــد الالتزام بالقواعد وطاعة صارمة. بعبارات أخرى، أعرب عن اعتقاده بأن دور الإدارة هو وضع قواعد تفصيلية وضمان اتباع الموظفين لها[٤].

حاولــت الإدارة العلمية تنظيم بيئة العمل عن طريــق الحد من التباين الفردي، وهذا جعل المهمة أســهل لكل من المديرين والعمال؛ حيث تــم القضاء على أي حالة فريدة من نوعها وقت حدوثها، ولم يُســمح بأي انحراف عن القاعدة، وكان مطلوباً من المدير ببساطة إيضاح مواصفات الوظيفة وقواعد العمل ذات الصلة ولا شيء آخر.

وغالبــاً ما ارتبطت الإدارة العلمية عادة مع كفاءة التصنيع من طراز تي. فورد T Ford؛ فهــذه الكفاءات ســمحت لكل شــخص ذي عمــلٍ أو وظيفة في يومنا هذا بقيادة ســيارة. ولكننــا نرى أيضاً الاعتماد الشــديد عــلى المنهج العلمي اليــوم في شركات مثل ماكدونالدز McDonald's؛ حيث قام المؤسس راي كروك Ray Kroc باستخدام تقنيات الإدارة العلمية، لتطبيق معايير الجودة والخدمة والنظافة والقيم إلى صناعة الوجبات السريعة. فكل موظف لديه وصف وظيفي دقيق، وكل مهمة يجب أن تكتمل في فترة محددة، وهناك التزام صارم بالقواعد. وتســمح هــذه الإجراءات بتدريب الموظفين في وقــت قصير وتقليل عدد حالات الطــوارئ التي يجــب على المدراء التعامل معها، ولا يلزم ســوى اتصال إداري إســتراتيجي محدود بين المدراء والعمال[٥]؛ حيث يتم شرح القواعد ومهام العمل بشكلٍ واضح، ويصبح من المتوقع أن يتبعها الموظفون، ولا يتوقع حدوث أي مناقشات أو مخالفات.

المنهج الإداري:

بينــما كانت الإدارة العلميــة تحظى باهتمام بالغ، كان هناك فرع ثــان للإدارة المبكرة يتطور أيضاً يســمى بالنظريــة الإدارية. ورغم ظهور هذا المنهــج الإداري خلال فترة ظهور الإدارة العلميــة، فقــد كان تركيزه مختلفــاً عنها، ففيما ركــزت الإدارة العلمية على الأفراد العاملين والكفاءة على الصعيد "العملياتي" التشــغيلي بشكلٍ رئيس، ركزت النظرية الإدارية بشكلٍ أوسع على القضايا التي تواجه المدراء.

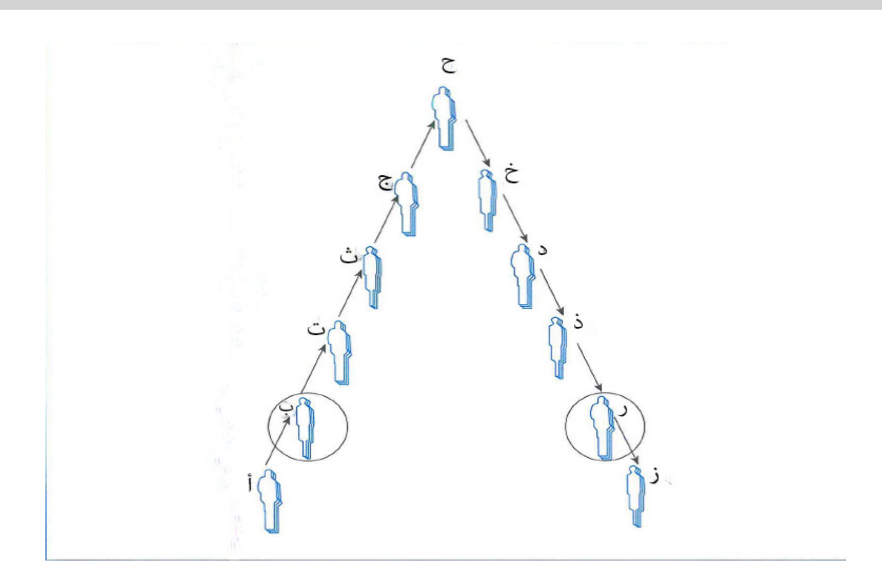
ويــبرز دور هنري فايويل Henri Fayol بشــكلٍ خاص في تطويــر هذه النظرية؛ حيث طوّر أربعة عشر مبدأً إدارياً[٦]. يوضح جدول (١-٢) ستةً من هذه المبادئ المتعلقة بالاتصال الإداري. ويمكــن ملاحظة أن الاتصال المتبادل بين المديــر والموظفين (الذين يشرف عليهم) محدد، مع التأكيد على سلطة المدير. إن دور المدراء هو إصدار الأوامر والحفاظ على النظام، ولم يكــن هناك الكثير من الاهتمام بمهارة الاتصال. إن الاســتخدام المكثف لاتخاذ القرارات بشــكلٍ جماعي والمشــاركة لا يتوافق مع النظرية الإدارية، ويشــبه هذا المدخل النموذج العسكري آنذاك حيث كان الضباط أوتوقراطيين للغاية، ولم يكن ليطلب من الأفراد التابعين لهم أي رأي أو تغذية راجعة، ونادراً ما كان الضباط ينصتون. أيضاً يمكن مقارنة هذا المدخل مع النظام السياسي المستخدم في الحكومات والأنظمة الشمولية.

وللمبدأ الســـادس (تدرُّج السلطة) أهمية خاصة في مناقشتنا للاتصال الإداري. لقد أدرك فايول Fayol أهمية هَرمية المنظمة التقليدية في تأســيس خط السلطة، ولكنه لاحظ كذلك بعض مكامن الخلل في كفاءة النظام، كما في الاتصال الأفقي (بين الموظفين في نفس المستوى الوظيفي). ويوضح الشكل (١-١) كيف يمكن للموظف (س) أن يتواصل مع الموظف (ص) عبر الخط الصاعد للســلطة؛ حيث يحتاج الموظف لإرسال الرسالة بحيث تصل لأعلى سلطة في الهيكل التنظيمي (الهرمية)، ثم تعاد الرســالة عبر الخط النازل (الهابط)، ولكن عبر خط سلطة مختلف. ويدرك المدراء المعاصرون جيداً نتائج عدم الكفاءة والفعالية.

جدول (١-٢) ستة من مباديء فايول Fayol

١- تقسيم العمل: لضمان الكفاءة يجب تقسيم المهمة الكلية إلى أجزاء صغيرة، يكلف بها العمال المتخصصون في هذه المهام المحدودة.
٢- السلطة: للمدراء السلطة الرسمية لإصدار الأوامر. ومع ذلك، لكي يكونوا قادة مؤثرين يجب أن يمتلكوا أيضاً سلطة شخصية، مستمدة من مهاراتهم وخبراتهم وشخصياتهم.
٣- الانضباط: يجب على العمال اتباع القواعد والأنظمة وطاعة القادة.
٤- وحدة الأوامر: يجب أن يتلقى كل مرؤوس أوامره من مشرفٍ واحد فقط.
٥- تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة: لمصلحة الشركة دائماً الأسبقية على مصالح الأفراد.
٦- تدرُّج السلطة: يسري خطٌّ غير منقطع من السلطة من المدير الأعلى للمؤسسة إلى أدنى مستويات المنظمة. ولإعطاء الأوامر والتقارير، ينبغي اتباع هذا الخط.

المصدر: 1949، Fayol.

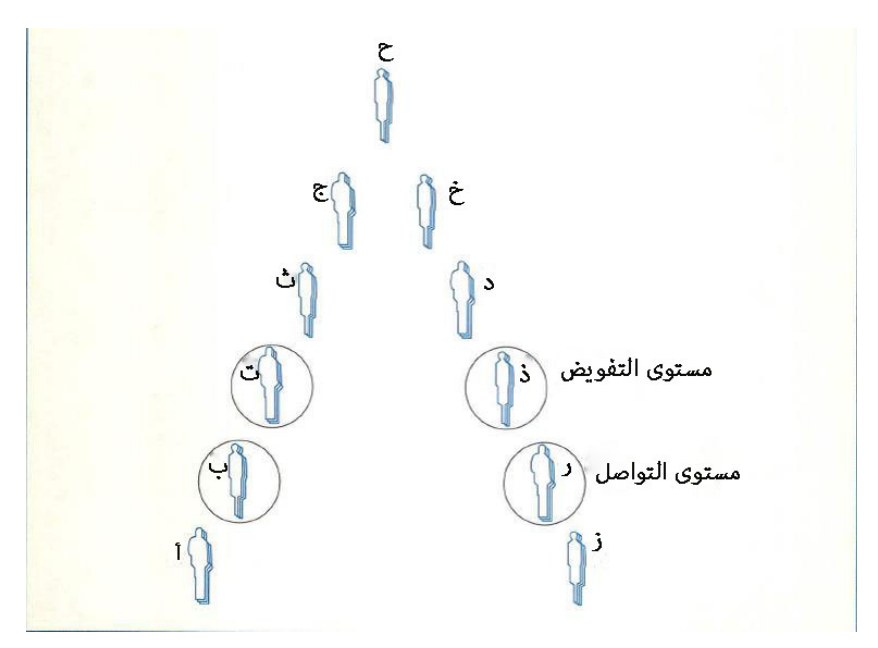


شكل (١-١) اتباع الهَرمية الإدارية

ولتجاوز هذه المشــاكل طور فايول Fayol ما يعرف الآن بنظرية السُّــلم المتحرك. وتبعاً لهــذه النظرية يمكــن للموظف (ر) التواصل مع الموظــف (ب)، في حال حصول كل منهما على موافقة مديره المباشر للقيام بذلك واطلاعه على الاتصال. ويوضح الشكل (١-٢) أشكال شــبكات الاتصال غير الرســمية والاتصال الأفقي. إن نظرية "السُّــلم المتحرك" هي أول من اعــترف بالاتصال الأفقي، كما أوضحت أهمية نتائج الاتصال غير الرســمي، والتي تعتبر أمراً مســلماً به في أغلب المنظمات الحديثة، ولكن الخط الحاد لسلطة الأوامر لا يزال مستخدماً في بعض المنظمات. من خلال هذا الكتاب ســنناقش كيفية اختلاف المنظمات، وأهمية أخذ هذه الاختلافات في الاعتبار عند الاتصال.

منهج العلاقات الإنسانية:

في بدايــة القرن العشريــن أصبحت طبيعة الإدارة ودور المديــر محل الاهتمام، مع أنه لم يتــم التطرق للعلاقة بين المديــر والموظفين كثيراً، إلا أن هــذا الوضع تغير في عشرينيات وثلاثينيــات القرن العشرين، عندما بدأت العلاقة بــين الأفراد العاملين في المنظمات تحظَى بمزيدٍ من الاهتمام.



شكل (١-٢) نظرية السُّلم المتحرك

ديل كارنيجي Dale Carnegie:

يعتــبر ديل كارنيجي من أوائــل الكتاب الذين ربطوا بين المهــارات الاتصالية والفعالية الإدارية، وركز بشكلٍ مكثف في كتاباته على العوامل الاجتماعية والنفسية في كسب الأصدقاء والتأثير على الآخرين(٧).

واعتقــد كارنيجــي Carnegie بأن كســب قبول الآخريــن يعتمد عــلى الديناميكيات الشخصية (الداخلية) من الجذب والتأثير، حيث وضع وصْفته الشخصية للتأثير في الآخرين بالاســتماع إليهم والاهتمام بقضاياهم وكســب ثقتهم. وبالرغم مــن أنه لا يخاطب المدراء بالدرجة الأولى، إلا أن رســالته لهم واضحــة. إن ولاء الموظفين للمنظمة لا يعتمد كثيراً على الحوافز الاقتصادية أو الســلطات الممنوحة للمدراء، ولكن يمكن تحقيقه باستخدام مهارات الاتصــال الشــخصية. لقد كان ذلك تغييراً جذرياً لأولئك الذيــن اعتقدوا بأنه يمكن للمدراء "شراء" ولاء الموظفين.

وقبـل وفاة كارنيجي Carnegie عام (١٩٥٥)، كان ما يقارب الخمسـة ملايين شـخص قد اشـتروا نسـخة من كتابه، كما أن الآلاف من المدراء أقبلوا على حضور محاضراته[٨]، ولا تزال أسـطورته باقية اليوم عبر معهد ديل كارنيجـي للتدريب Dale Carnegie training institute، والذي توسـع ليشـمل تخصصات المبيعات والقيـادة، وتدريب المتخصصين في الأعمال على مهارات العرض والإلقاء في ثمانين دولة وبخمس وعشرين لغة.

دراسات هاوثورن Hawthorne Studies:

بينما كان ديـل كارنيجي Dale Carnegie يقدم محاضراته، كان فريق من المتخصصين في جامعة هارفارد Harvard يقودهم إلتون مايو يُجري سلسلة من الدراسات، التي عرفت فيما بعد بدراسـات هاوثورن Hawthorne Studies[٩]، وهي الدراسـات التي أجريت في مصنـع هاوثـورن Hawthorne التابع لشركة الكهرباء الغربيـة في ولاية ألينوي Illinois، حيث اتبعت إدارته مباديء الإدارة العلمية في إنتاج الهواتف. لم يكن هناك اتصال يذكر بين المـدراء والموظفين؛ حيث كانت قواعد العمل وتفاصيل الوظيفة تُشرح، وما كان على المدير سوى اتباعها بالسلطة والانضباط.

صممت مجموعة من المهندسـين الصناعيين في الأصل دراسات هاوثورن Hawthorn، لقياس أثر زيادة الإضاءة في مناطق العمل على الإنتاج؛ حيث هدف المهندسـون إلى إيجاد أفضـل الظروف من خلال إجـراء التجارب على الإضاءة، ولكن نتائج تلك الدراسـة لم تكن مفهومـة؛ فقد زادت الإنتاجية حتى مـع تغيير الباحثين ظروف الإضـاءة. فعندما ازدادت الإضاءة ارتفع الإنتاج، كما اسـتمر الإنتاج في الارتفاع عندما قام الباحثون بتثبيت مسـتوى الإضـاءة. وحتى عندما خفضت الإضاءة إلى المرحلة التي لم يتمكن فيها العمال من رؤية ما يفعلون، زادت الإنتاجية كذلك.

كانت نتائج دراسـات الإضاءة هذه مزعجة للمهندسـين الذين تعلمـوا مباديء الإدارة العلمية. ولاكتشاف أسباب فشـل فرَضياتهم تلك، قام الباحثون بعزل مجموعة صغيرة من العـمال ووضعها تحت المراقبة. وشـملت هذه الدراسـات الجديدة تغيـيرات في الرواتب ومواعيد فترات الراحة، وجداول العمل وطرقها بشكلٍ عام. زادت الإنتاجية خلال الدراسات

بغض النظر عن التغيرات في ظروف العمل. وخلص الباحثون أخيراً إلى أن العلاقة بينهم وبين العمال هي التي أدت لتلك النتائج؛ حيث أظهر الباحثون اهتماماً شخصياً كبيراً بالعمال أثناء الحديث معهم وأبقوهم على علم بالتغييرات. وهكذا كانت العلاقة التي وجدت بين الباحثين والموظفين، تختلف تماماً عن العلاقة بين المدراء والموظفين في أجزاء أخرى من المصنع.

ونظراً لاختلاف النتيجة عما كان متوقعاً، واصل المهندسون الصناعيون دراسة ظروف العمل. وخلال المرحلة التالية قابل الباحثون آلاف الموظفين، لاكتشاف وجهات نظرهم حول ظروف العمل والمدراء والعمل بشكلٍ عام. ولعل هذه هي المرة الأولى التي أجريتُ فيها مقابلات مكثفة في مكان العمل، إذ إن ممثلي الإدارة العلمية -في العادة- يكتفون ببساطة بملاحظة العمال، فيما يلتمس الباحثون الطريقة الأكثر فعالية لتنظيم العمل. أما الآن فقد كان باحثوا هاوثورن Hawthorne يسألون الموظفين عن مشاعرهم، وأصبح طرح الأسئلة أو المقابلات جزءاً من بيئة العمل. وأشارت المقابلات إلى أن الأشخاص الذين يعملون في ظروف مماثلة يواجهون هذه الظروف بطرق مختلفة، كما أنهم ينظرون إليها بشكل مختلف أيضاً. وخلص البحث إلى أن مواقف الموظفين تعتمد على التنظيم الاجتماعي للمجموعة ومواقفهم في هذه المجموعات. وأوصى أحد الباحثين الرئيسيين، وهو إلتون مايو، بأن يكون المديرون ودودين في علاقاتهم مع العمال؛ بالاستماع إلى مخاوفهم، وإعطائهم شعوراً بالمشاركة في القرارات، حتى يتمكنوا من تلبية احتياجاتهم الاجتماعية[١٠]. في العديد من النواحي، كان كل من مايو Mayo وكارنيجي Carnegie متشابهَين في توصيتيهما، وكلاهما يناقض بشكلٍ صارخ فلسفة الإدارة العلمية.

توقَّف وفكِّر

تذكر يوماً طلب فيه المدرب في برنامج تدريبي منك رأيك في الموضوعات والجدول الزمني والطرق، أو ربما وقت ومكان الاجتماع.

١. كيف أثرت قدرتك على قول رأيك في الكم الذي تعلمته؟
٢. كيف أثرت على اهتماماتك ودوافعك؟

أو أنهم كانوا كذلك حقاً؟ هل يختلف منهج العلاقات الإنسانية في جوهره عن منهج الإدارة العلمية؟ يرى البعض أن كلاً من مايو Mayo وكارنيجي Carnegie كانا يروِّجان لإستراتيجيات اتصالية إدارية تحكُّمية، لا تهدف إلا إلى تحقيق امتثال العمال للأوامر

وتشـجيعهم على قبول السـلطة الإدارية. ويتمثل جوهر منهج العلاقات الإنسـانية في أن الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية والمشـاركة يحسّـن الروح المعنويـة، وتؤدي هذه الروح المعنوية بدورها إلى زيادة الامتثال للسـلطة الإدارية في مدخل العلاقات الإنسـانية، ويعتبر الاتصال الإداري أداةً لمراقبة العمليات التنظيمية.

على الرغم من أن التوجه العام للإدارة خلال تلك الحقبة قد يكون التحكم والسـيطرة، إلا أن منهج العلاقات الإنسـانية قد أشـار إلى أهمية الاتصال بين الأشخاص. فبسبب منهج العلاقات الإنسـانية، تُعتبر إدارة المجموعات والاسـتماع وإجراء المقابلات الآن كلها جزءاً لا يتجزأ من الاتصال الإداري. وبالإضافة إلى ذلك، أبرزَ المنهج الإداري أهمية الهياكل التنظيمية. ودون توجهات العلاقات الإدارية والإنسانية، فإن الهدف الوحيد للاتصال الإداري هو حفظ السجلات وإعطاء الأوامر والحفاظ على الانضباط.

ولكن الاتصال الإداري يتجاوز هذه الوظائف. فكل عصر يعرف الاتصال بشكلٍ مختلف، إلا أنه يسـاعدنا على فهم الاتصال بشـكلٍ أفضل داخل المنظمات المعاصرة، ونوع الاتصال الذي قد يكون مناسـباً في المستقبل. على سبيل المثال، فإن مفهوم التدرُّج ليس مقبولاً تماماً اليوم في بعض المنظمات، فهل سيتم قبوله في عام ٢٠٢٠؟ وما هي القاعدة المقبولة للاتصال مع الموظفين الآخرين؟

المنهج السلوكي:

تغـيرت وجهات النظر حول الاتصال الإداري خلال خمسـينيات القـرن العشرين. وقد حظي سـلوك المدراء، بما في ذلك الاتصال، باهتمام واسـع النطاق، حيث طبقت مبادئ كل مـن الاقتصاد والأنثروبولوجيا (علم الإنسـان) وعلّم النفس وعلـم الاجتماع، على محاولات فهـم الاتصال في العمل. وكان التوجه العام هو النظـر إلى أعضاء المنظمة كبشر متكاملين، وليس كأدوات مسـتخدمة لإتمام العمـل. وكان بيتر دراكـر Peter Drucker من بين أول معلمي الإدارة، الذين أكدوا أنه ينبغي معاملة العمال على أنهم أصول للشركة وليس مجرد مسـؤولية عليها. وقد أنشـأ مفهوم اعتبار الشركة كمجتمع إنساني مبني على الثقة واحترام العامل، وليس مجرد آلة ربح كالأدوات الأخرى المستخدمة لإتمام العمل[١١].

ظهـرت العديد مـن النظريات الإدارية خلال هذا العصر، مثـل نظرية ماكجريجور Mc Gregor (X و Y)، وتسلسـل ماسـلو Maslow الهرمي للاحتياجـات، ونُظم ليكيرت Likert الأربعة للإدارة، وشـبكة بليك Blake وموتون Mouton الإدارية، ونموذج هرزبرغ Herzberg المثير للدافعية. وقد شُرحت هذه النظريات في معظم الكتب المدرسـية للإدارة الشـاملة، حيث تحتوي على معلومات قيمة حول ما هو مطلوب للاتصال الإداري الفعال. ولكن لسوء الحظ، أصبحت التفسيرات النظرية للسلوك الإداري معقدة للغاية، معقدةٌ جداً عـلى معظم المـدراء من جهة الفهم والتطبيق. وقد وضعت العديـد من البرامج التدريبية لمسـاعدة المدراء عـلى تطبيق هذه النظريـات، ولكنها كانت بلا فائـدة تُذكر في كثير من الأحيان.

في ذات الوقـت الذي كان تطويـر النظريات حول السـلوك في العمل يجري على قدم وساق، كان هناك الكثير من المنجزات أيضاً في مجال نظرية الاتصال. فعلى سبيل المثال، طور جي. إل. أوستن J. L. Austin نظرية أثر الخطابات، التي تؤكد على ضرورة استخدام بعض اتفاقيـات الاتصال لكي تكون ذات فعالية. وطور ديفيـد بيرلو David Berlo نموذجاً يؤكد عـلى الاتصال باتجاهين(١٢). كما تم إيـلاء الاهتمام للتأثيرات الاجتماعية على الاتصال، ولكن للأسف، لم يعط السياق الاجتماعي للمدراء سوى اهتمام ضئيل أو منعدم(١٣).

وبالإضافة إلى ذلك، تلقَّت طبيعة الهيكل التنظيمي اهتماماً واسعاً. وقد أدركت المنظمات في الخمسـينيات والستينيات بأنها تختلف عن المنظمات الاجتماعية في أوائل ١٩٠٠؛ حيث طـور كارل ويـك Karl Weick نظرية التنظيم التي سـاعدتنا على فهـم طبيعة المنظمات وكيفية عمل الاتصالات داخلها. وأوضح ويك Weick وآخرون أن المنظمات ليست مستقرة، أو كيانات ثابتة؛ فهي تتطور باسـتمرار. بالإضافة الى ذلك، فإن شـبكات الاتصال الداخلية والخارجية تتطور باسـتمرار، ويجب أن ينظر فيها المدراء عند الاتصال. على سـبيل المثال، بدأت أهمية الشـائعات والاتصالات غير الرسمية تلفت الانتباه، كما أن اختصاصات مدراء المعلومات بحاجة إلى تغيير من يوم لآخر. وفي وقت سابق، أعاد فايويل Fayol إدراك أهمية شـبكات الاتصال والهيكل التنظيمي عندمـا قدم مفهوم "التـدرُّج". والآن، فإن المنظمات بأكملها وهيكلها يتلقون اهتماماً متجدداً(١٤).

وقد كان لطبيعة السلوك الإداري والموظف، ودراسة الاتصال، وتحليل طبيعة المنظمات، آثار هامة بالنسبة للمدراء كجهات اتصال. ومع ذلك، وكما ذكرنا سابقاً، أدت هذه الدراسات إلى مجموعة معقدة من المعارف التي كان من الصعب على المدراء استخدامها. ومن هذا المدخل السلوكي ظهر عصر تمكين الموظفين.

التمكين:

يمكن تسمية فترة التسعينيات بعصر التمكين؛ حيث يُعرف التمكين بأنه تقاسم السلطة، وتفوض السلطة أو المسؤولية للمرؤوسين في المنظمة(١٥). في المنظمة التقليدية كانت جميع سلطات اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا، ولكن منذ ظهور النهج السلوكي، شهدنا تحولاً كبيراً بعيداً عن مركزية السلطة. ويشجع التمكين الموظفين على المشاركة الكاملة في المنظمة. وقد بدأنا الآن نرى السلطة التي تُعطى للآخرين في المنظمة؛ حتى يتمكنوا من العمل بحرية أكبر لإنجاز وظائفهم.

في حين شهدت الشركات ازدياد معدلات المنافسة العالمية والتطور التكنولوجي السريع، اعتقد كثير من كبار المدراء أن التخلي عن السلطة المركزية من شأنه أن يعزز ويسرِّع تطوير المنتجات والمرونة والجودة؛ حيث أوضحت إحدى الدراسات أن ٧٤٪ من كبار المسؤولين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع قد أفادوا أنهم ميالون للمشاركة والمناقشة، واعتمدوا على الاتصال أكثر من القيادة، حيث وجدوا قيمة أقل في كونهم ديكتاتوريين أو استبداديين أو توسُّعيين (إمبرياليين)(١٦).

وتُقدم رسالة الرئيس التنفيذي إلى مساهمي شركة جنرال إلكتريك في التقرير السنوي لعام ١٩٩٠ مثالاً على فلسفة التمكين. في هذه الرسالة، أكد المدير التنفيذي أن المدراء يجب أن يتعلموا تفويض السلطات وتسهيل الأوامر والاستماع والثقة، وتحدث عن تبادل الأفكار لتطوير رؤية واحدة للشركة الضخمة.

ويعني تقاسُم الرؤية تبادل المعلومات، بعكس ما يحدث في المنظمة التقليدية؛ حيث يكون كبار المدراء في كثير من الأحيان هم الوحيدون المطلعون على الوضع المالي للشركة، ولكن في المنظمات التي تحاول تمكين الموظفين، يتم تقاسم المعلومات مع الجميع. على

سـبيل المثال، في شركة سـبرينغفيلد المركزية لإعادة التصنيع في سبرينغفيلد بولاية ميزوري، يعرف العاملون على الخط كل شيء يعرفه الرئيس تقريباً عن التكاليف والإيرادات، وإنتاجية الإدارات، والأولويات الإستراتيجية(١٧).

ويمكـن رؤية حركة التمكين في العلاقات بين الاتحاد والإدارة؛ أصبح أعضاء النقابات أكثر انخراطاً في القرارات الإدارية حيث توفر الإدارة المزيد من المعلومات لهم. والواقع أن تقاسم المعلومـات غالباً ما يكون جـزءاً من مفاوضات العقود(١٨). ويمكـن العثور على أعضاء من الإدارة وأعضاء من النقابة مشتركين في فِرق العمل وتحسين الجودة.

وليس أمراً مفاجئاً أن محاولات التمكين واجهت العديد من التحديات؛ فشركة كاتربيلر، الشركـة المصنعة للمعـدات الثقيلة مثلاً، أصبحت مشـاركة العمال أمراً مقدسـاً في أواخر الثمانينيات. ومع ذلك، عندما واجهت الصناعة مشاكل مالية، أصبح برنامج مشاركة الموظف ضحية لمعركة مريرة بين الشركة وعمال اتحاد السيارات، وعادت علاقة الخصومة بين الاتحاد والإدارة. وبالتالي، فإن الاتصال في اتجاه واحد أكثر تواتراً مما هو متوقع في بيئة التمكين.

عـلى الرغم من أن الجهـود المبذولة اليـوم لتمكين الموظفين قد تواجه مشـاكل، فإنه يمكن محاولة تجريب عدد من الإسـتراتيجيات لتمكين الموظفين، ومن هذه الإستراتيجيات: مجموعات العمل المسـتقلة، والقيادة الذاتية، ومجموعات إيجاد الحلول، ودوائر الجودة. يمكـن لهذه الإسـتراتيجيات أن تزيد من تمكين الموظفين، ولكن كما ذكر في مناقشـة النهج السـلوكي وبعض النظريات وبرامج التمكين، يمكن أن تصبـح معقدة جداً يصعب تطبيقها، وغير مناسـبة لكل منظمـة معاصرة. ونتيجة لذلـك، برز منهج الاحتمال كفلسـفة إدارية منطقية في أوائل القرن الحادي والعشرين(١٩).

منهج الاحتمال في إدارة الاتصال:

ينظـر المدراء مـن ذوي الفعاليـة إلى الترابط ما بين مختلف جوانـب المهام والشركات والاتصال. إن الفكرة الأساسـية لمنهج الاحتمال هي أنه لا توجد طريقة واحدة هي الأفضل. تختلف إسـتراتيجية الاتصال الملائمة من موقف إلى آخر. وتعتمد الإستراتيجية الأكثر فعالية على عدد من العوامل. وبناءً عليه، فإن منهج الاحتمال الأعلى فعالية في وقتٍ ما ومكانٍ ما،

قد يكون غير فعال في موقف آخر. يعترف منهج الاحتمال بأهمية مواءمة مختلف المواقف مع إستراتيجيات اتصال متنوعة. إن المنهج العلمي ربما يكون أكثر ملاءمة في موقفٍ ما، بينما يكون بذل جهود مكثفة لتمكين العاملين أفضل في وضع أو مكان آخر.

وعلى سبيل المثال، ربما يصرخ المدير، أثناء الأزمات، في وجه مرؤوسيه ويوجههم بما هو مطلوب القيام به تماماً؛ لأن الاتصال المتبادل ربما يكون مضيعة للوقت. لكن أثناء الأوقات الأكثر هدوءاً، فإن النقاش ما بين المدير والتابعين له ربما يكون مناسباً. يسمح الوقت بالنقاش. إن كل إستراتيجية اتصال –النهج الأوتوقراطي المباشر والنهج التشاركي– تكون ملائمة في مواقف مختلفة.

هذا وقد شهد منهج الاحتمال رواجاً مؤخراً؛ وذلك لتعقيد الشركات، وبصفة خاصة في الشركات متعددة الجنسيات المتعددة الثقافات. يجب على المدراء تفهّم أنه ليس هنالك طريقة واحدة للاتصال؛ حيث يعتمد الاتصال الفعال على الموقف. ولا يعني ذلك القول، مع ذلك، أن الشركات المعاصرة تُدار بطريقة فوضوية. وعلى النقيض من ذلك، فقد تم التأكيد على المساءلة وأنظمة الرقابة منذ إنهيار الشركات المتعددة الجنسيات مثل إنرون، أدلفيا، وويرلدكو في أوائل القرن الحادي والعشرين. ويشدد قانون ساربانيس – أوكسلي لعام ٢٠٠٢ (وبخاصة القسم ٤٠٤)، على الحاجة إلى مراقبة العمل وعمليات التدقيق. والغاية من ذلك هي أنه في الوقت الذي تصبح فيه حوكمة الشركة أكثر شفافية، فإن المعلومات تتدفق بسلاسة أكثر ويتكيف المدراء ذوي الفاعلية مع تعقيدات كل موقف عند الاتصال. وبإختصار، يمكن أن تستمد الأفكار الجيدة من المناهج العلمية، الإدارية، العلاقات الإنسانية، السلوكية، وتمكين الاتصال. كما أن التحليل الإبداعي مطلوب لضمان أن إستراتيجيات الاتصال تتكيف مع مختلف الاحتمالات.

توقّف وفكّر

١. ما هي بعض التعقيدات في بيئة أعمال اليوم التي تجعل نموذج الاحتمال ملائماً جداً؟

٢. كيف لمدراء اليوم تحديد العوامل المساهمة في مواقفهم الخاصة؟

العوامل المؤثرة على احتمالات الاتصال:

يعرض الفصل (٢) طبيعة الاتصال ونموذجاً للاتصال الإداري. وتقدم هذه المناقشة ثلاثة احتــمالات ينبغــي النظر فيها عند وضع إســتراتيجية للاتصــال الإداري. فليس من الممكن مراجعة جميع الحالات؛ نظراً لأن كل مدير يواجه العديد من الحالات الفريدة. وعلى الرغم من ذلك، يمكن مراجعة الأحداث الرئيسية الحالية التي قد تؤثر على بيئة المدير. تستعرض الأقســام التالية التأثيرات الاجتماعية والتجارية الرئيســية التي تؤثر على احتمالات الاتصال الإداري، وعلى وجه التحديد التنوع والمنافسة وجودة المنتج والأخلاقيات.

التنوع:

يعمل الجميع في يومنا هذا مع ســكان أكثر تنوعاً، مما كان منذ عقود قليلة مضت. وفي بداية عقد الســتينيات، تبنَّت الولايات المتحدة التسامح والتنوع كرسالة إستراتيجية. وعلى الرغــم من ذلــك، لا يزال الحد من التحيــز الثقافي في مكان العمل يشــكل تحدياً للمدراء. ويعني هذا التحدي، الذي تتم مناقشــته في هذا النص، أنه لابد للمدراء أن يكونوا قادرين على الاتصال مع مجموعة أكبر من الجمهور، بل إن عليهم كذلك مســاعدة موظفيهم على رؤية التنوع كأصل مؤســسي بدلاً من الالتزام. وينبغــي أن يكون المدير المعاصر على وعي خاص بأربعة أنواع من التنوع، والتي أصبحت أكثر حدة وانتشــاراً وهي: الجنس، والثقافة، والعمر، والتعليم.

تنوع الجنس:

خلال العقود الثلاثة الماضية، كتب الكثيرون عن الاختلاف بين الرجال والنساء في طريقة الاتصال، كما وجه الاهتمام إلى كيفية اتصال النساء والرجال مع بعضهم البعض. وقد طُرحت أسئلة كثيرة: هل الرجال أكثر حزماً من النساء؟ هل تُظهر المرأة المزيد من الدعم الاجتماعي والتعاطف مع الزملاء؟ هل يُبدي الرجال والنساء أنواعاً مختلفة من الآراء والملاحظات؟ هل تختلف أنماط القيادة بين الرجال والنساء؟ هل تنقل المرأة رسالة غير لفظية مختلفة بنفس الإيماءة؟ هل يســتخدم الرجال الفضاء بشكل مختلف مع الرجال الآخرين مقارنةً بالنساء؟ هل يستخدم الرجال والنساء إستراتيجيات مختلفة مقنعة؟

في كثير من الحالات، لا تكون الإجابات على هذه الأسـئلة وما شـابهها واضحة. وعلاوة على ذلك، هناك أدلة على أن الإجابات تتطور عند حدوث تغيرات اجتماعية عامة. فالتحرش الجنـسي هو مثال للعوامل المؤثرة على الاتصال بين الجنسـين في العمل. عندما يفكر بعض النـاس في التحرش الجنسي، فهم يفكرون باللمس أو القـرب البدني، بينما التحرش الجنسي بالنسـبة لآخرين قد يكون نكتة بذيئة، أو نظرة العين المدققة، أو حتى القرب غير المتوقع وغـير المرحّب به (يوجز الفصل (١٠) أكثر عواقب الفهم الخاطئ للسـلوكيات غير اللفظية شيوعاً). هناك احتمال آخر للتحرش الجنسي في مكان العمل، وهو التغيير المفاجئ للمشرف في جـداول العمل، الذي يجعـل من الصعب على العامل ترتيب رعاية الطفل أو المواصلات إلى أماكن العمل[٢٠]. فالفكرة هنا هي أن تعريف التحرش في مكان العمل يتطور ويتوسـع ليعكس هذه التصورات.

ونظـراً للطبيعة المتطورة للعلاقات في مجال الاتصالات وفي مكان العمل بين الجنسـين، كانـت الأجوبـة النهائية بشـأن الاختلافات بين الجنسـين في الاتصالات صعبـة، ولكن تم تقديم حجج قوية بشـأن الاختلافات. تتبنّى ديبورا تانر، في كتابها الأكثر مبيعاً، قضية لدعم الاختلافات في أنماط الاتصال للرجال والنسـاء. وفي قيامها بذلك، تُقدم أيضاً أسباباً مثيرة عن الرجال والنساء الذين لديهم صعوبة في الاتصال مع بعضهم البعض، وتشمل هذه الأسباب كلاً من الصفات الموروثة والسلوك المكتسب[٢١].

تعد الاختلافات في الاتصال بين الجنسـين أمراً هاماً؛ بسـبب الاختـلاف النوعي المتزايد للقوى العاملة. وفي حال لم يتمكن الرجال والنسـاء من الاتصال بنجاح مع بعضهم البعض، فسـوف يواجهون صعوبة في النجاح. وأثناء الثورة الصناعية عندما سادت ممارسات الإدارة العلميـة، كان لدى المرأة أنـواع معينة من الوظائف، وكان للرجـل أنواع أخرى، وحصلت المرأة إما في الغالب على وظائف روتينية أو مسـتوى منخفض في مجال التصنيع أو الأعمال الكتابية. وفي حال أرادوا أن يكونوا مهنيين، فكانت خياراتهم تندرج في التدريس والتمريض. وفي الوقت نفسه، كان الرجال أكثر تنوعاً في الوظائف مثل الإدارة والهندسة. وعموماً، عمل الرجال في الغالب مع الرجال، وعملت النساء مع أطفال أو نساء أخريات.

ولكـن اليوم يتاح للنسـاء فرصاً أكبر، ويتـاح لهن الوصول إلى معظـم المهن. ففي عام ١٩٧٦، شغلت النساء نسبة ٤٠ في المائة من القوى العاملة في الولايات المتحدة. وبحلول عام

٢٠١٠، ارتفعت هذه النسبة إلى أكثر من ٤٧ في المائة[٢٢]. ويشير مكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة إلى أن بحلول عام ٢٠٢٢، سوف تزيد نسبة مشاركة النساء بنسبة ٥,٤ في المائة، وبذلك ستشغل النساء غالبية القوى العاملة[٢٣]. كما انتقلت المرأة نحو الإدارة. وفي عام ١٩٨٣، كان قد بلغ ثلث المدراء من النساء فقط، ولكن بحلول عام ٢٠١٢، ووفقاً لمكتب الإحصاء في الولايات المتحدة، شغلت النساء ٥١,٥ في المائة من المهن الإدارية والمهنية والمهن ذات الصلة[٢٤]. وعلاوة على ذلك، تضاعف عدد النساء اللاتي يعملن كموظفات في الشركات العشرة الأوائل لأفضل الشركات "فورتشن ٥٠٠" Fortune 500 في أقل من عشرين عاماً، من ٨,٧ في المائة في عام ١٩٩٥ إلى ١٧ في المائة في عام ٢٠١٤[٢٥].

وكما تم ذكره آنفاً، يمكن القول بأن الرجال والنساء يتصلون بشكل مختلف، وذلك ما يترتب عليه إخفاق الرجال والنساء، وعدم القدرة على الاتصال مع بعضهم البعض في العمل. وعلاوة على ذلك، فإن المرأة في الإدارة عادة ما تكون أكثر نفوذاً للمخاطر من الرجل، وتتخذ منظوراً أطول أجلاً، وهي أكثر توجهاً نحو العلاقة. وينبغي النظر في هذه الاختلافات بين الجنسين على أنها مكملة وليست إشكالية؛ نظراً لأن البحوث تظهر أن التنوع في فِرق العمل يؤدي إلى نتائج أفضل (انظر الفصل (٤) لإجراء فحص شامل للاتصالات الجماعية). ويجب على المدراء الفعالين مراعاة الاختلافات بين الجنسين، وبذل جهود خاصة لتكييف اتصالاتهم.

التنوع الثقافي:

يجب أن يكون المدراء قادرين على الاتصال مع أشخاص من الثقافات الأخرى، وكذلك أشخاص من مختلف الأجناس. فالتنوع المتزايد للقوى العاملة في الولايات المتحدة، هو انعكاس للتنوع السكاني المتزايد. وتنتج هذه الظاهرة الديمغرافية طيفاً متنوعاً من المصالح واللغات والثقافات، التي تؤثر على الطريقة التي يتم بها العمل. لم يعد يمكننا أن نفترض أن الشخص النموذجي الذي يحترف ممارسة الأعمال، هو الأبيض غير المنحدر من أصل غير إسباني. وفي عام ٢٠١٢، بلغت نسبة السكان المصنفين على أنهم من البيض غير المنحدرين من أصل إسباني، بواسطة مكتب الإحصاء في الولايات المتحدة ٦٣,٠٣ في المائة، ومن المتوقع أن تنخفض إلى ٦٠ في المائة بحلول عام ٢٠١٧. وفي حال استمرت المعدلات الحالية للتغير السكاني الوطني، كما كان الحال طيلة العشرين عاماً الماضية، وبحلول عام ٢٠٣٥ سوف

يفوق أعداد البيض غير المنحدرين من أصل إسباني من قِبل الأقليات. في الواقع، تملك ولايات هاواي Hawaii وكاليفورنيا California ونيومكسيكو New Mexico وتكساس Texas بالفعل أقلية من السكان البيض غير المنحدرين من أصل إسباني[٢٦].

وعلاوة على ذلك، تشير التقديرات السكانية الرسمية إلى أن المجتمع الإسباني هو أكبر مجتمع عرقي في الولايات المتحدة؛ حيث بلغ عدد سكانه ٥٢٫٨ مليون نسمة في عام ٢٠١٢ (١٦٫٩ في المائة من السكان)، ليصل إلى ١٨٫٤ في المائة من السكان بحلول عام ٢٠١٧[٢٧]. وفي عام ٢٠١٢، تم تقدير عدد السكان الأمريكيين المنحدرين من أصل أفريقي بنحو ٣٩٫٥ مليون نسمة (١٢٫٦ في المائة من السكان)، ومن المتوقع أن ينخفض إلى ١٢٫٤٧ في المائة بحلول عام ٢٠١٧. وفي عام ٢٠١٢، تم تقدير عدد السكان الأمريكيين المنحدرين من أصل آسيوي بنحو ١٥٫٢ مليون نسمة (٤٫٩ في المائة من إجمالي الولايات المتحدة)، ومن المتوقع أن يصل إلى ٥٫٢ في المائة بحلول عام ٢٠١٧[٢٨].

ومن المهم بالنسبة لممارسة الأعمال، معرفة التكوين الديمغرافي للمناطق الجغرافية؛ بحيث يمكنها من توطين المنتجات والخدمات والتسويق بشكل فعال. وقد ازدادت نسبة الإسبان بشكل كبير في العديد من مدن جنوب غرب الولايات المتحدة، في حين أن السكان الأمريكيين المنحدرين من أصل أفريقي، هم الأغلبية في بعض المناطق في جنوب شرق الولايات المتحدة. يمثل الأمريكيون الأصليون الأقلية السائدة في أجزاء من نيو مكسيكو New Mexico وأريزونا Arizona. وفي هونولولو Honolulu وسان فرانسيسكو San Fransisco، يمثل الأسيويون أكبر الأقليات. وكذلك كاليفورنيا California وهاواي Hawaii، هي الولايات التي لديها أعلى مؤشر للتنوع، والذي يعتبر مقياساً لاحتمالية انتماء شخصين تم اختيارهم عشوائياً من نفس المنطقة، إلى مجموعات عرقية أو إثنية مختلفة. هذه الإحصاءات الديمغرافية ذات صلة بالمدراء؛ نظراً لأن الثقافات المتنوعة تمتلك قيم عمل مختلفة وأساليب اتصال. ويجب على المدراء أن يتعلموا الاتصال مع المدراء والموظفين الآخرين من جميع الخلفيات الثقافية. وفي أقل من عشرين عاماً، لن يكون هناك سباق الأغلبية في الولايات المتحدة، وعند هذه النقطة التي لن يكون استخدام مصطلح الأقلية له معنى.

يجب أن يكــون المدراء قادرين عــلى العمل مع الثقافات المتنوعة، ســواء داخــل المنظمات الخاصة بهم أو مع المنظمات الأخرى. وستزداد الاتصالات مع الموظفــين المدراء من الثقافات الأخرى كلما تحســن النقل والاتصالات. على ســبيل المثال، يجب أن يكون المدراء التنفيذيون مثل مدراء المشــتريات؛ على دراية بالاتصــال بــين الثقافات المترتبة على زيــادة الأعمال التجارية الدولية. كما أن التحالفات الشرائية الدولية تفشــل أيضاً نظراً لضعف الاتصال[٢٩]، وهذا ما يعني: الاتصال الإداري بين الثقافات، والذي يتم مناقشته بالتفصيل في الفصل (١١).

توقّف وفكّر

١. تذكــر إعلاناً تلفزيونيــاً أو إعلاناً مؤخــراً عــن أحــد المنتجــات المفضلــة لديــك. كيف تناشــد الرسالة المقنعة جماهير متعددة الثقافات؟

٢. كيف يمكن تحسينه؟

وفي محاولة للتوصل إلى فهم الســوق متعدد الثقافات المتنامية، تقدم الأعمال التجارية في الولايات المتحدة منتجات وخدمات مختلفة، وهي تســتخدم نداءات إعلانية وترويجية جديدة. ووفقاً للتقرير الســنوي عن الاقتصاد والثقافات المتعددة لمركز ســيليج، كان لدى مســتهلكي الأقليــات ٢,٦ تريليون دولار من الدخل المتاح في عــام ٢٠١٢، وهذه قوة هامة ومؤثــرة في الاقتصاد الأمريكي. ويعد الســوق الإســباني وحده أكبر مــن الاقتصادات كلها في جميــع البلدان، باســتثناء ١٣ بلداً في العــالم، ومن المتوقع أن يزداد مــع دخول المزيد من الإسبان إلى قوة العمل.

التنوع العُمري:

وهنــاك نوع ثالث من التنــوع يجب على المدراء إدراكه، وهو التنــوع العُمري. يعيش الأمريكيون لفترة أطول، ويزداد متوسط عمر الموظفين العاديين. وبحلول عام ٢٠٢٢، سيكون ٣٨ في المائة (٣٨٪) من ســكان الولايات المتحدة فوق ســن الخامسة والخمسين. ولأول مرة في التاريــخ تعمل أربعة أجيال معاً. ووفقاً لمكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة، في المتوسط، كان أكثر من ١٦ في المائة من الأمريكيين العاملين في العام الماضي بين سن الخامسة والخمســين والأربعة والســتين، وكان ما يقرب من ٥ في المائة (٥٪) منهم في ســن الخامسة والستين على الأقل. وإضافة إلى ذلك، كان حوالي خُمس العمال العاملين لا يقل عمرهم عن خمسة وخمسين عاماً[٣٠].

لقــد عــاش العامل الذي يبلغ من العمر ثلاثين عاماً في عام ٢٠١٥ في عالم مختلف تماماً، عن العامل الذي يبلغ من العمر ستين عاماً. فالبالغ من العمر ثلاثين عاماً، ولد في عام ١٩٨٥، ولم يشهد الاضطرابات الوطنية من حرب فيتنام، ونشأ في عصر الثراء النسبي، وهو متعطش للتكنولوجيا. تعد الشــبكات الاجتماعية متعددة الثقافــات ذات أهمية. ويتذكر البالغ من العمر ســتين عاماً حرب فيتنــام، وقد تأثر بالانهيار الاقتصــادي العالمي لعام ٢٠٠٨. وتعتبر الأوراق المالية الاقتصادية والوطنية من الشواغل الرئيسة.

قــد تؤدي هذه الاختلافات في العمر والتجــارب إلى صعوبات أكبر في الاتصال، أكثر مما هي ناجمة عادة عن الاختلافات الثقافية. على ســبيل المثال، النظر في امرأة من أصل كوري وأخرى من أصل إســباني، واللتان تبلغان من العمر ثلاثين عاماً على حد ســواء، ولدتا ونشأتا في ضاحية دالاس، وتلقتا تعليمهما في جامعة تكســاس، وعملتا في دالاس. وقد تكون هاتان المرأتان أكثر شــيوعاً، وتجدان من الأســهل الاتصال مع بعضهما البعض أكثر من المهاجرات من أصل إسباني أو جنوب شرق آسيا، البالغات من العمر ستين عاماً اللواتي يُشرفن عليهن.

يمكــن أن يكون الاتصــال عبر هذه الاختلافــات العُمرية تحدياً كبــيراً في مكان العمل، وهــو التحدي الــذي لا يمكن للشركات تحمُّله. فكل جيل مختلــف، والفجوات بين الأجيال أمــرٌ طبيعي، ولكن التوترات بين الأجيال تبدو قوية بشــكل خاص بين المديرين والقادة في الثلاثينيــات وأوائل الأربعينيــات (الذين يطلق عليهم الجيــل X) والعمال في العشرينيات (الذيــن يطلق عليهم الألفية). ووفقاً لباحثــي كلية هارفارد لإدارة الأعمال، بدأ جين إكسرز العمــل عندما كان الاقتصاد بطيئاً، وكانت مســاراتهم الوظيفية متأرجحة. وعندما شــعروا بالضعــف، قدَّموا التضحيات الشــخصية والعائلية لتحقيق النجــاح. واليوم، فإن موظفيهم الشــباب أقل رغبة في التضحية بوقتهم مع عائلاتهم. إنهــم يتوقعون أن يتم تقييمهم على أســاس الإنتاجية، وليس على أساس ساعات العمل في مكاتبهم، وعلى وجه الخصوص عندما يصبــح موقعهم الجغرافي غير ذي أهميــة بفضل أدوات التكنولوجيــا. وتكمن ولاءاتهم في شبكتهم الاجتماعية بدلاً من عملهم، ولا يخشون التغيير[٣١]. ومن الواضح أنه عندما تتصادم القيــم بين أرباب العمل ومرؤوســيهم، يصبح الاتصال الفعال عــبر الفجوة بين الأجيال أكثر أهمية. ويجب على المدراء النظر في حالة الاحتمال هذه بسبب آثارها على إبقاء الموظفين، والانسجام وكفاءة مكان العمل.

التنوع التعليمي:

النــوع الرابــع من التنــوع والذي يجب على المــدراء الاعتراف به كحالــة احتمالية هو المســتوى التعليمي؛ نظراً لأن تعليم القوى العاملة يتغير بشكل كبير. ووفقاً لمكتب إحصاء الســكان في الولايات المتحدة، فإن ٨٨ في المائة من ســكان الولايات المتحدة الذين يبلغون مــن العمــر ٢٥ عاماً فما فوق، هم من خريجي المــدارس الثانوية على الأقل. وأفاد المكتب بمســتويات تعليمية عالية قياســية لكل المجموعات العرقية والإثنية تقريباً والأمة عموماً. وعلاوة على ذلك، فإن ٣٢ في المائة تقريباً من القوة العاملة المدنية لديها شهادة جامعية[٣٢]. ويعني ارتفاع مستويات التعليم أن الموظفين سيسائلون المدراء بسهولة، ويريدون أن يكون لهــم رأي فيما يتعلق بأي قــرار يؤثر عليهم. في عصر الإدارة العلميــة من فريدريك تايلور Fredrick Taylor، من الممكن للمدير أن يخبر الموظف المتعلم ما يجب القيام به ببساطة. وعلى الرغم من ذلك، يجب اليوم على المدراء الاســتماع إلى الموظف وطلب المســاعدة مع حل المشكلة.

وخلاصة القــول، التنوع في الجنس، والثقافة، والعمر، والتعليم، هي عوامل رئيســية تؤثر في حالات الطوارئ التي يواجهها المدير في مجال الاتصال. وبالنظر إلى القوى العاملة المتنوعــة على نحو متزايــد، يحتاج المديرون اليوم إلى تطوير الكفاءات، التي من شــأنها تمكــين الاتصال الفعال داخلياً مع أرباب العمل والمرؤوســين وزملاء العمل، وخارجياً مع العملاء والموردين والباعــة، والهيئات التنظيمية والجمهور. ويعمل حوالي نصف شركات فورتشــن ٥٠٠ Fortune 500 كموظفين في مجال التنــوع[٣٣]، ويضطلع هؤلاء الموظفون بمسؤوليات متنوعة. ولكن في شركات مثل كولجيت بالموليف وجنرال إلكتريك، فإنها تقدم المســاعدة الفردية وتنفذ برامج تدريبية متخصصة للمدراء، في محاولة لمســاعدتهم على رؤية أن التنوع في مكان العمل هو منفعة بدلاً من التحدي.

المنافسة والسعي إلى تحقيق الجودة:

وكما هو موضح في القســم السابق، يعتبر التنوع حالة احتمالية هامة في مجال الاتصال الإداري. والثاني هو الجودة، وهي ميزة تنافســية للأعمال التجارية. وفي أواخر الســتينيات،

تلقى الصحفي الفرنسي جان جاك سيرفان سكريير Jean-Jacques Servan-Schreiber شهرة كبيرة لكتابه "التحدي الأمريكي The American Challenge"[٣٤]. في هذا الكتاب، حذر الأوروبيين من أن الصناعة الأمريكية كانت متقدمة جداً على العالم الصناعي، وأن الولايات المتحدة آخذة في توسيع الفارق. ولكن في عام ١٩٩٢، فإن كتباً مثل الجودة أو غيرها: الثورة في الأعمال العالمية Quality or Else: The Revolution in World Business، أكدت على أن الجودة يجب أن تتحسن في حال أرادت الولايات المتحدة أن تبقى قادرة على المنافسة[٣٥]. وأشار إدواردز ديمينغ W. Edwards Deming أحد رواد السعي إلى تحقيق الجودة، إلى أنه من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، يجب أن تكون الأنظمة جاهزة لجمع الردود والملاحظات من الموظفين والعملاء. ويوافق المدراء المعاصرون الآن على فكرة أن الأعمال هي لعبة تنافسية على الصعيد العالمي، وأن الجودة مفتاح أساسي لتحقيق النصر. الميزة التنافسية والجودة هي الكلمات الشائعة في الأعمال التجارية اليوم. ولكن ماذا تعني الشروط؟

من الممكن اعتبار المنافسة جهداً من طرفين أو أكثر، يتصرفان بشكل مستقل لتأمين عمل الطرف الثالث، من خلال تقديم الشروط الأكثر جاذبية. وتعني البيئة التنافسية أن المنظمة يجب أن تقدم منتجاً أو خدمة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية من منافسيها. وكذلك، الخدمة أو المنتج يجب أن تمتلك قيمة أكبر بنفس أو أقل الأسعار. توجد مساحة صغيرة للأخطاء، ويجب أن تكون الأجزاء المعيبة أجزاءً طفيفة، أو أجزاءً قليلة أو أجزاءً غير مسموح بإعادة صياغتها، ومن الممكن تحمل بعض إصلاحات المنتج، ويجب أن تكون دورات التسليم قصيرة. ويلزم بذل جهود متواصلة لإيجاد طرق جديدة، لتحسين المنتج أو الخدمة مع خفض التكاليف.

تشمل بعض الخصائص التي تحتاجها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية في أسواق اليوم، القدرة على القيام بما يلي:

- الوصول إلى الموارد.
- إضافة قيمة.
- تطوير قاعدة مهارات جيدة بين القوى العاملة.

- جذب الاستثمار.
- تطوير الخصائص غير السعرية التي تناسب الأسواق الأخرى.
- القدرة على تقديم الأسعار التنافسية.
- القدرة على تحقيق الكفاءة.
- استخدام التكنولوجيا.
- القدرة على الإبداع.

عنــد النظر إلى عوامل القائمة هذه، لاحظ كم منها يعتمد على كفاءات الاتصال الإداري بشــكل مباشر. نعم، معظمهــم. وفي يومنا هذا، يجب أن يكون المــدراء قادرين على جمع المعلومــات والأفــكار، وتبادل البيانــات، والتعزيز والإقناع لضمان تحســين العملية بصورة مســتمرة. يجب أن يكون المدراء حلقات اتصال ذات كفاءة وفعالية في بيئة سريعة الوتيرة وتنافسية للغاية. فهناك وقت محدود للاسترخاء والتفكير في إستراتيجيات الاتصال.

دعونا ننظر على ســبيل المثال، تويوتا هي الشركة رقم (١) لصناعة الســيارات في أمريكا (حسب الإنتاج). واعتباراً من يناير ٢٠١٤، كان ترتيب الشركة الرابعة عشرة في العالم (حسب الإيرادات). تعتمد تويوتا على أنظمة التصنيع، والتحكم الإحصائي في العمليات، وغيرها من الأســاليب المثبتة في إطار إستراتيجية التحسين المستمر، لإنتاج المنتجات عالية الجودة التي يطلبها المســتهلكون. وتســاهم جميع العناصر، بما في ذلك اتصــالات الإدارة مع المتعاملين والموردين والموظفين، في سمعة تويوتا بشأن الجودة[٣٦].

تستخدم العديد من المنظمات، من أجل تعزيز قدرتها على المنافسة، فِرق عمل وظيفية شــاملة، يتعلم فيها الموظفــون مجموعة متنوعة من المهام ويعملون معــاً، وهو تقريباً ما يتعارض تعارضاً مباشراً مع مدخل الإدارة العلمية. عندما يتم استخدام فِرق العمل الوظيفية الشاملة، يجب على المديرين فهم وتنسيق مجموعة متنوعة من الأنشطة، ويجب أن يكونوا قادرين على الاتصال بمجموعة متنوعة من وجهات النظر.

في بعــض الحــالات، يجب تغيير الثقافــات التنظيمية بأكملها، مــن ثقافة لا تكون فيها الجودة ذات أهمية تذكر، إلى ثقافة تقول: "الجودة هي الوظيفة الأولى"، شــعار شركة فورد

موتورز منذ الثمانينيات. والشــعار يمثل بإيجاز التغـيرات الثقافية التي تحاول العديد من الــشركات القيام بها. هذا يعنــي أنه لا بد للمدراء أن يكونوا قادرين على الاتصال بشــكل يوضح رغبة حقيقية في الجودة، ويجب أن يكونوا على اســتعداد للاستماع للموظفين حول تحســينات الجــودة. في عام ٢٠٠٣، في حــين احتفل فورد بالذكرى الســنوية الـ ١٠٠، وقال الرئيــس والرئيــس التنفيذي لشركة بيل فورد: "يعتمد نجاحنا بشــكل دائــم على منتجاتنا وموظفينــا ... ســنقوم بتطبيق تفكـير جديد وتكنولوجيا مبتكرة، عــلى كل ما نقوم به من العمليات التجارية الأساســية الخاصة بنا، إلى المنتجات التي تحدد من نحن كشركة". ويبدو أن هــذا التفاني للجودة يؤتي ثماره. ففي عام ٢٠١٣، حصلت فورد على حصة في الســوق في الولايات المتحدة، أكبر من حصة أي شركة أخرى لصناعة السيارات[٣٧].

هنا مثال بســيط على كيفية عمل ثقافة الجودة في المنظمــة. وقد اعتقد عامل تجميع ســيارات فورد أن لديه طريقة أفضل لتركيب مرآة الأبواب. وبعد عدة مناقشات مع مديري الإدارات، تم تنفيذ إجراء أفضل[٣٨]. وفي حال لم يكن المديرون على استعداد للاستماع إلى ما يخص تحسينات الجودة، فلن ينجحوا في تنفيذ ثقافة الشركات اللازمة.

الأخلاقيات:

ثمــة حــالات احتمالية رئيســية ثالثة ينبغي على المــدراء مراعاتها عنــد الاتصال، وهي أخلاقيات العمل. في السنوات الأخيرة، قد تجسدت مخاطر السلوك غير الأخلاقي، من خلال فضائح كبرى في كل من العالَمين السياسي والعالمي. وقد وُجهت تهم الأخلاقيات ضد المسؤول التنفيذي الأكثر وضوحاً في الولايات المتحدة- الرئيس بيل كلينتون Bill Clinton- والموجهة بشــأن اتهامه بالكذب في عام ١٩٩٨. وبعد مرور عقد من الزمن، أصبح رود بلاغوجيفيتش Rod Blagogjevich أول حاكــم لولاية إيلينوي Illinois في التاريخ، يتم اتهامه باســتغلال الســلطة، وسط اتهامات بأنه حاول بيع مقعد مجلس الشــيوخ الأمريكي الذي كان يشغله الرئيس باراك أوباما Barack Obama.

في أوائل القرن الــحادي والعشرين، تم اتهام المــدراء التنفيذيين في أديلفيا Adelphia، آرثــر أندرســن Arthur Andersen، إنــرون Enron، وورلدكــوم WorldCom، ومارثــا

ســتيوارت أومنيميديا Martha Stewart Omnimedia، هيلث ســاوث HealthSouth، وغيرها من الشركات بالانتهاكات الأخلاقية الكبرى: الاحتيال المحاســبي، والتلاعب بالأوراق المالية، وعرقلة ســير العدالة والكذب، وغيرها. وفي كثير من الحالات، تمت إدانة التنفيذيين المتهمــين، وفي بعض الحالات دمــرت شركاتهم. وقد أثارت هذه الأحــداث اهتماماً متزايداً بالمعايير الأخلاقية في مجال الأعمال التجارية.

يواجه المدراء المعضلات الأخلاقية والإغراءات على جميع المستويات، وليس فقط القادة السياســيون والمدراء التنفيذيون للشركات الذين يحظون باهتمام الصحفيين. واليوم، تشمل القضايــا الأخلاقية العليا في الأعمال التجارية الممارســات المحاســبية للشركات، واســتخدام وسائل التواصل الاجتماعي بين الموظفين، والعلاقات في مكان العمل (التحرش)، والمساواة في الأجور[٣٩]. فلننظر في الأمثلة التالية من القضايا الأخلاقية في الاتصال الإداري:

- كان المــشرف عــلى وكالة ســفر على علم بــأن وكلاءه من الممكــن أن يحصلوا على مكافــآت كبــيرة، مقابل الحجز لمائة (١٠٠) عميلٍ أو أكثر كل شــهر مع شركة لتأجير الســيارات، عــلى الرغم من أن العمــلاء عادةً يرغبون في وكالة تأجــير يتم اختيارها على أســاس أقل تكلفة. وعمل الوكلاء على أســاس العمولة. هل ينبغي على المشرف "تحذير" مرؤوسيه، أو ينبغي الوثوق به في استخدام أفضل أحكامهم؟
- أبلغ المدير التنفيذي المســؤول عن مرفق توزيــع القطع، الموظفين أن يخبروا عملاء الهاتــف المحمول أن المخزون موجود في المخازن حتى لو لم يكن كذلك. واســتغرق تجديد البنود يوماً واحداً أو يومين فقط. لم يتأذ أحد بسبب التأخير. هل من الأخلاق أن تقوم الشركة بإخفاء هذه المعلومات؟
- تساءل مدير المشروع في مهمة استشارية، عما إذا كان ينبغي استبعاد بعض الحقائق من التقرير؛ نظراً لأن المدراء التنفيذيين للتســويق الذين يدفعون التقرير، يظهرون بمظهر سيئ في حال أدرجت الوقائع. ما هي المسؤولية الأخلاقية لمدير المشروع؟
- طلــب من شركة تصنيع في أمريكا الشــمالية تعمل في الخــارج، أن تقدم مدفوعات نقدية (رشــوة) إلى المســؤولين الحكوميين، ويتم إبلاغها بأنها متســقة مع العادات المحلية، على الرغم من كونها غير قانونية في أمريكا الشمالية. هل ينبغي على الشركة المصنعة تقديم مثل هذه المدفوعات؟

إن الإجابات على هذه الأسـئلة ليست سـهلة، وفي جو اليوم من السخرية وعدم الثقة، يوجد هامش ضيق لارتكاب الخطأ. يناقش الفصل (٢) مفهوم مناخ الاتصال، ويشـير إلى أن الثقة ضرورية لتطوير مناخ اتصال إيجابي. ولسـوء الحـظ، يواجه المدراء صعوبة في تطوير الثقـة، عندما تواجه الكثير من الأمثلة الصارخة على ظاهرة عدم الثقة بين المدراء والأفراد، مطالب أخلاقية متناقضة.

توقَّف وفكّر

قم بفحـص ميثاق قواعد السـلوك الخاص بالشركـة أو المهنة أو الصناعة التي تهتم بها.

١- من كتب ميثاق قواعد السلوك؟

٢- ما هي عواقب الالتزام به؟

٣- مـا هـي عواقـب انتهاكـه (إن وجدت)؟

٤- ما هي أهم أسباب وجود مواثيق لقواعد السلوك؟

وليس هنـاك مجموعة ملموسـة مـن القواعد الأخلاقية، ولا يوجد قانـون للمتابعة. لم يتم تدوين العديـد مـن السـلوكيات، ويجب على المـدراء أن يكونوا حساسين للقواعد والقيم الناشئة. فالحساسية للفـروق الدقيقة في الاتصال الأخلاقي، هي الطريقة الوحيدة للحفاظ على ثقة الموظفين.

ونظـراً لعدم وجـود قوانين عالمية، فـإن ما يراه شـخص أو جماعـة أخلاقيـاً قد يكون غـير أخلاقي بالنسـبة لأشـخاص أو جماعات أخرى. وتُعد مسألة أخذ رشـاوى مثال جيد؛ فهي مقبولة أخلاقياً تماماً في بلـد ما، وغير أخلاقية أو ربما غير قانونية في بلد آخر. تسـاعد المنظمات المدراء في العديد من المشـكلات الأخلاقية التي تواجههم عند الاتصال، من خلال توفير المبادئ التوجيهية والحلقات الدراسية وحلقات العمل. في عام ٢٠٠٥، أنفقت الشركات ما يقدر بنحو ٦,١ مليار دولار على التدريب في مجـال الأخلاقيات. وهذا الجهد هو رد جزئي على قانون سـاربينز أوكسـلي لعام ٢٠٠٢، والذي يجعل المدراء التنفيذيين للشركات مسـؤولين عن السـلوك غير الأخلاقي لموظفيه، إلا إذا كان بإمكانهم إظهار أنهم قدموا التدريب الأخلاقي لهم[٤٠].

تسـتخدم العديد من الشركات إسـتراتيجية أخرى، بغرض تحسـين أخلاقيات الاتصال؛ فهي تضع ميثاقاً أخلاقياً رسـمياً. ويوضح الميثاق توقعات الشركة بشـأن سـلوك الموظفين، وتوضـح أن الشركـة تتوقع من موظفيها التعـرف على الأبعاد الأخلاقية لسـلوك الشركات

والاتصال. قد تكون قواعد السلوك واسعة مثلما قد تكون محددة، ويتناول معظمها الاتصال الإداري. على سبيل المثال، أخذت الجزئية التالية من ميثاق الأخلاق للشركة الدولية للورق، والذي نشرته على موقعها الإلكتروني.

> صُمم هذا الميثاق الأخلاقي ليوضح قيمَنا الأساسية في الالتزام والمِلكية والاحترام والتميز، والقوانين التي تحكم ممارستنا للأعمال، كما يوفر إرشادات للتعامل بنجاح مع التحديات الأخلاقية. ففي بيئتنا العالمية التنافسية، قد نتعرض أحياناً لمواقف تختبر طريقة حكمنا على الأمور. وعندما يحدث ذلك، فإن الميثاق سيساعدنا على الالتزام بروح ورسالة القانون[٤١].

الخيار الآخر هو تشكيل لجنة للأخلاق، أو تكليف شخص للقيام بمهام المُراقب أو الأمين على الأخلاقيات. باستخدام هذا المنهج، إما أن يتم تكليف أحد المدراء أو مجموعة من التنفيذيين للإشراف على أخلاقيات المنظمة، ويعملون بمثابة مستشارين لبقية أعضاء الإدارة التنفيذية. ويوفر ذلك الفرصة لأي مدير بأن يتوجه إلى أحد الأشخاص أو مجموعة منهم، لطلب النصيحة في مسألة أخلاقية. وتتضح أهمية هذه الوظيفة في شركات مثل Xerox؛ حيث يرتبط هذا المسؤول بالمدير التنفيذي مباشرة.

التحول / الانتقال:

يعرض هذا الفصل التقديمي لمحة تاريخية عامة عن الاتصال الإداري، والذي يخلُص إلى أن منهج الاحتمال هو الأكثر ملاءمة، كما يقوم باستعراض ثلاثة عوامل تؤثر على الاحتمالات. إلا أن الإدارة التنظيمية وما يقابلها من اتصالات، في عملية تغير وانتقال دائمة. لا يقوم المدراء بالاتصال اليوم كما كانوا يفعلون ذلك قبل خمسة عشر إلى عشرين عاماً مضت، كما أن أنماط وأساليب الاتصال هي الأخرى مستمرة في التغير. إن التحدي الذي يواجهنا هو فهم اتصالات الإدارة والبدء في الإعداد لهذه التغيرات.

في عام ١٩٨٢، كتب جون نيسبت John Naisbitt كتاباً قرئ على نطاق واسع عنوانه: "التوجهات الضخمة"[٤٢]. وقد عرض في هذا الكتاب عشرة تنبؤات أساسية، أربعة منها تتعلق

على نحو خاص بالاتصالات الإدارية. في البدء، أفاد أننا ربما ننتقل من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي. حدث هذا الانتقال مع التأثير الضخم لتقنية الحاسب الآلي والاتصالات العالمية.

التوجهـات الثلاثة الأخرى ذات العلاقة: الانتقال من صناعــة القرار المركزية إلى صناعة القرار لا مركزياً، وتحديداً حلول الحوكمة محل التمثيل، وتصبح الشــبكات أكثر أهمية من التسلســل الهَرمــي. وكل واحد من هــذه التوجهات يتضمنان كلاً مــن الاتصالات المكتوبة والإدارية ســوف تصبح أكثر تكراراً وكثافة. ومما يدل على هذه التوجهات، ازدياد التدريب على الاتصال للمدراء، والتأكيد المســتمر على مجموعــات العمل، وصناعة القرار من خلال فِــرق الحوكمة التي تضم جميــع أصحاب المصلحة. وأمثلة على مثــل فِرق الحوكمة هذه، تتراوح من مســتوى أعضاء مجلس الإدارة إلى مستوى المشروع، وهي تشترك بصفة عامة في إدارة تقنية المعلومات.

خــلال الســنوات القليلة الماضية، يبدو أن هذه التوجهات قــد زاد في أهميتها. بعد مرور ثماني ســنوات من صدور الكتاب الأصلي، كتب نيســبت وأبورديــن Aburdene Naisbitt & متابعة للكتاب الأصل: التوجهات الضخمة Megatrends، بعنوان: "التوجهات الضخمة ٢٠٠٠ Megatrends 2000"[٤٣]. في هــذا الكتاب الأخير، أورد الكاتبــان مرة أخرى قائمةً بالعديد من نفس التوجهات مما ورد في الكتاب الأصلي. علاوة على ذلك، تم التشــديد على الاتصال مــا بين الثقافات. هــذا وقد تحققت جميع تنبؤات (نيســبت Naisbitt)، التي قالت بنمو الاتصالات الإدارية في كثافتها وأهميتها، وســوف تصبــح لها المزيد من الأهمية عالمياً وفيما يخص التبادل الثقافي.

قدم معهد إدارة المشــاريع The Project Management Institute, Inc، والذي يقع مقره الرئيسي في ولاية بنسلفانيا Pennsylvania، دليلاً قوياً بشأن الزعم أن الاتصال الإداري يُعتبر كفاءة محورية ذات أهمية بالغة لنجاح العمل. ونشر معهد بنسلفانيا لإدارة المشروع في ٢٠١٣ تقريــراً عميقاً بعنوان: "نبض المهنية: التكلفة العالية لتدني الأداء: الدور الضروري للاتصــالات". جاء التقريب نتيجة لبحث تم القيام به على ما يربو على ١٠٠٠ مدير مشروع تنفيذي، وأصحاب أعمال ممن لهم علاقة بمشاريع ذات رأسمال كبير (٢٥٠,٠٠٠ دولار على الأقل) على نطاق العالم. وقد كشــفت الدراســة المذكورة أن مبلغ ١٣٥مليون دولار، تحدق

بها المخاطر في كل بليون دولار أمريكي تنفق على مشروع، ونسبة مُريعة بواقع ٥٦٪ يحدق بهــا الخطر، نتيجة للاتصالات غير الفعالة مع أصحاب المصلحة. وبلا شــك، فإن الاتصالات الفعالــة هي عامل النجاح الأكــبر أهمية في مناخ عمل معقد يكتنفه التنافس. ومؤدَّى هذا التقريــر هو "أن الشركات لا يمكنها أن تتحمل تجاهل هذا العنصر الرئيسي، لنجاح المشروع والربحية على المدى الطويل"[٤٤].

يناقش هذا الكتاب الإســتراتيجيات والتطبيقات المطلوبة لاتصال إداري فاعل. لكن كما تم ذكره ســابقاً، ليس كل إمكانية يمكن مناقشــتها. ويجب على المــدراء أن يظلوا مبدعين وإستراتيجيين، أثناء تواصلهم في أوضاع عديدة متميزة وتتسم بالتحدي.

ملخص:

شــهد الاتصال الإداري العديد من التغييرات منذ العصور القديمة والوســطى. وتناول هذا الفصل ســبعة مراحل منفصلة: القديمة والوســطى، الإدارة العلمية، الإدارة الإشرافية، العلاقات الإنســانية، السلوكية، التمكين، والاحتمالات. وفي كل من هذه النماذج، تم التركيز بشكل أكبر على الاتصال الإداري.

ومــن أجل فهم أفضل للمواقف الإدارية، تم تنــاول العديد من الديناميكيات المعاصرة المؤثرة في الاتصال، كما تمت مراجعة أشــكال مختلفة من التنوع كالجنس والثقافة والعمر والتعليم. فمن المحتمل أن يصبح الأفراد العاملون أكثر تنوعاً في غالبية تلك الصفات.

وتؤثر الرغبة في المزايا التنافســية -عبر منتجات مطــورة وجودة في الخدمة- في الاتصال الإداري أيضــاً. وكنتيجة لذلك، ســيحدث كل شيء في فترات زمنية أقــصر، ولا مجال للخطأ نتيجة للطلب على الجودة.

الأخلاقيــات عامل آخــر عصري مؤثر يجب أخــذه في الاعتبار. وبالرغــم من أخلاقيات الإدارة قد تتســبب بقــرارات اتصالية صعبــة، إلا أن الشركات توفر المســاعدة عبر البرامج التدريبيــة ومواثيق الأخــلاق. بالإضافة إلى تأثير هذه الديناميكيــات على الاتصال المعاصر، تدل التوجهات على أن الاتصال ســيصبح أكثر تكراراً وتكثيفاً، كما ســيكون متعدد الثقافات كلما زادت أهميته.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ١-١: الأخلاقيات والتقنية:

ابتسم كريس Chris بينما يستلم بيانات التحليل من مشرفه. لقد كان يعمل من المنزل لــدى شركة جي إي إتش للقــروض العقاريــة GEH Mortgage Company؛ حيث يقوم بتحليل تطبيقات القروض العقارية طوال الثلاث ســنوات الماضية. إن هذا التطبيق الخاص لم يشتمل فقط على القروضِ العقارية المنزلية، وإنما يشتمل أيضاً على المزارع بأكملها سواء منزليــة أو تجاريــة. وكلما أُوكلت إليه أي مهمة، فإنه لم يكن يعرف كيف يُحلل، وكان يقوم بالاتصال بصديقه جويل Joel الذي يعرفه منذ الدراســة الثانوية؛ لمســاعدته في إنهاء هذه المهــام، وكان عادة يعوض جويل Joel عن ذلك بشراب البيرة، عندما يتقابلان معاً في عطلة نهاية الأســبوع. عرف كريس Chris أن بإمكانه الوثــوق في جويل للقيام بوظيفة جيدة في التحليل؛ لأن جويل Joel متخصص في كل من المالية والمحاسبة في جامعة إقليمية. ومن ثم ســوف يقوم كريس Chris بصياغة التحليل وفقــاً للطريقة التي تتوقعها الشركة في تقديم التقاريــر، وقــام كريس Chris بسرعة بإرســال بيانات التطبيق إلى جويــل Joel عبر البريد الإلكتروني.

تم اعتبار كريس Chris على أنه أحد أكثر المحللين ثقة في تحليلهم بالقسم؛ بسبب عمله السابق والذي كان أغلبه يعتمد فيه على جويل. لقد تلقى الجوائز والعلاوات نتيجة لذلك، وكان يستمتع بعمله الناجح مع الشركة.

الأسئلة:

١- الطريقة المستخدمة من جانب كريس Chris ناجحة بشكل واضح، مع اقتناع الشركة بالنتائج. هل هذا مجرد عمل جيد أم أن هناك مشكلة أخلاقية موجودة؟

٢- هل يجب على كريس Chris أن يعترف لمشرفه بذلك أم يستمر فقط في هذا الخداع الناجح؟

٣- ما هي مشــاكل الخصوصية ما دامت المعلومات المستخدمة في هذه التحليلات هي معلومات خاصة وحساسة؟

٤- هل هذا النشاط يتوافق مع فكرة الانتحال الفكري؟

٥- هل الاتصال الإلكتروني والتنسيق عن بُعد تجعل أفعال كريس Chris أكثر تفضيلاً؟

الحالة ١-٢: مائة وعشرون عاماً من الاختلاف:

قال أحد المؤرخين عن الجنرال/ جورج أ. كاستر Gen. George A. Custer: "الجنرالات الذين قادوا الرجال كانوا نادرين، الجنرالات الذين انتصروا بالمعارك كانوا أكثر ندرة. لا عجب أنه كان معبوداً من الرئيس لينكولن Lincoln. كل العالم يحب الفائز". في ٢٦ يونيو ١٨٧٦، قتل ٢٦١ جندياً لكاستر في معركة لتل بيج هورن Little Bighorn. يتساءل مؤرخ آخر: "هل كان كاستر Custer بطلاً أم أحمق؟".

في ٢٧ فبراير ١٩٩٦، تغلبت قوات التحالف لعملية "عاصفة الصحراء" Operation Desert Storm، التي كان يقودها الجنرال هـ. نورمان شوارزكوف Gen. H. Norman Schwarzkopf على جيش صدام حسين، في انتصار سرعان ما أصبح معروفاً بالعالم على أنه "حرب المائة ساعة". قبل فترة وجيزة من نشوب الحرب، نقل عن شوارزكوف Schwarzkopf قوله: "لقد أخبرت عائلتي بأنه خلال الشهر الأول من أي حملة عسكرية، فإن الرجل المسؤول هو بطل، ثم كان الانهيار بعد ذلك".

إننا لا نفكر بشكل طبيعي أن القادة العسكريين كالمدراء، ولكنهم مسؤولون عن أفعال العديد من الجنود التابعين لهم في أوقات حاسمة. يجب أن يكونوا وسائل اتصال فعالة في تنفيذ هذه المهمة. الجنرالان كاستر Custer وشوارزكوف Schwarzkopf، ساعدا في إظهار الاختلافات في الاتصال الإداري التي حدثت خلال الـ ١٢٠ عاماً الماضية.

قاد الجنرال كاستر Custer مائتين وواحداً وستين (٢٦١) رجلاً، على ظهور الخيل في جنوب شرق مونتانا Montana. قارِن ذلك مع الجنرال شوارزكوف Schwarzkopf عندما تفكر فيه يخطو سريعاً تجاه المنصة، في قاعة الاحتفالات بالطابق الرابع في فندق حياة ريجينسي بالرياض؛ ليلقي خطاباً أمام الصحفيين من جميع أنحاء العالم. لا شك أن هؤلاء المدراء كانت لديهم أنظمة مختلفة لدعم الاتصالات، ولكنهم أيضاً كانت لديهم مسؤوليات مختلفة. كان الجنرال كاستر يدير العملية من خلال ٢٦١ جندياً خيّالاً. كان الجنرال شوارزكوف

Schwarzkopf ينسق بين القوات العسكرية الدولية القوية، التي تتكون من نصف مليون بما فيها القوات الأمريكية الجوية والبحرية والجيش، وأيضاً القسم الأول من الدبابات التابعة للمملكة المتحدة، وكتائب من مصر والسعودية وفرنسا.

يا للفرق! لكن كان هناك تشابه تام في بعض الطرق التدريبية، وتم تدريس كليهما في الأكاديمية العسكرية الأمريكية، واجتازوا كليات الحرب العسكرية في فورت ليفينوورث Fort Leavenworth، وتمركزوا في فورت رايلي Fort Riley، ولديهم خبرات في الخطوط الأمامية من المعارك، كما أن لديهم خبرات سابقة في الهزيمة والانتصار.

الأسئلة:

١- قارن بين أنظمة الاتصال الإداري لهذين المديرَين. ما هي الأساسات المتشابهة؟ ما هو دور التقنية؟

٢- أي من الجنرالين كانت وظيفته أسهل؟ برجاء الانتباه للإجابة على هذا السؤال بعناية؛ لأن كاستر Custer كانت لديه مجموعة أصغر بكثير من الرجال، بينما شوارزكوف Schwarzkopf كانت لديه تقنية متطورة وهيكل تنظيمي.

٣- أي من هذين المديرَين كان بحاجة أكثر إلى التدريب المتقدم في الاتصالات الإدارية؟ ولماذا؟

٤- كيف تقارن هذين الجنرالين بمدراء الأعمال خلال نفس الحقبة الزمنية؟

الحالة ١-٣: كما يكون الجد تكون الحفيدة:

افتتح كلارنس Clarence متجراً للمنتجات الزراعية في مونتانا Montana خلال بدايات القرن العشرين، وكان جيرانه في المنطقة من ضمن زبائنه، وكان كل شخص يسير داخل متجره يشعر بالراحة، وفي الواقع كانوا يفضلون الجلوس واحتساء فنجان القهوة، أو تناول بعض المكسرات وحل المشاكل العالمية قبل تحميل مشترياتهم. كان كلارنس Clarence يفتخر بنفسه؛ لأنه يعرف ما يحتاج إليه العملاء حتى يكونوا مزارعين ناجحين، ويقدم لهم النصائح اللازمة عن الماركات الأفضل التي تقضي على البراغيث في ماشيتهم، وأي مقوي يساعد الخيل المصاب بالمغص. بمرور الوقت، تقاعد وتولى ابنه سيث المسؤولية، وتوسعت الشركة إلى ثلاثة متاجر في ثلاث مدن، ولديه أربعة عشر موظفاً يعملون بدوام كامل.

وحيث إنه في عمر الشـباب، كان سيث Seth يدرس بجامعة الولاية الحكومية، وحصل على شـهادة جامعية في التجارة الزراعية، وقد كان متلهفاً لتطبيق ما تعلمه على الأنشـطة التجاريـة العائليـة، وكان مقتنعـاً بأن التقنيـة العامل الرئيسي للنجاح وليسـت العلاقات الشخصية. بمرور الأعوام، كان يكافح لتحويل سجلات والده القديمة والمكتوبة بخط اليد إلى ملفات إلكترونية. أخيراً، قام بتثبيت نظام المعلومات القائم بشكل كامل على الحاسب الآلي، ويقـوم هذا النظام بمتابعة المخزون والموظفين والحسـابات. وقد كان يتباهى أحياناً بكونه رجل أعمال، ولكن كلارنس Clarence تذمر من هذا المسمى، ورد بحسم قائلا: "فقط افعل ما يفيد عملاءك، وسوف تفعل ما هو مفيد لنفسك".

عندما تقاعد سيث Seth وتولت ابنته كاثي Kathy مسؤولية إدارة الشركة، والتي تمتلك حالياً ثلاثة وعشرين متجراً يعمل بها ٢٢٨ موظفاً في ثلاث ولايات، وكذلك شركة تابعة ذات ملكية كاملـة لثماني عشرة محطة غاز. تتضمن رؤية كاثي Kathy على تقديم منتجات على نطاق أوسـع من توريدات المزارع، وتريد أن تبيع صورة لمزرعة العائلة، وتشـتمل متاجرها على الملابس والأحذية والقبعات والمجوهرات والأثاث المنزلي، وحتى الأسـطوانات التي تميز موسيقى الريف والموسيقى الغربية.

وجدت كاثي Kathy نفسها تسافر بشكل كبير من مكتب الشركة إلى العديد من المتاجر، وأصبح إيجاد الوقت لإدارة كل شيء يمثل مشكلة، ولكنها تمتلك اثني عشر موظفاً محترفاً في مكتب الشركة لمساعدتها، وتعمل شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني والفاكس على مساعدتها بشكل هائل.

الأسئلة:

١- كيـف اختلفت متطلبـات الاتصال لكلارنـس Clarence في بدايات القرن العشرين وكاثي Kathy في بداية الألفية الثانية؟

٢- كيف ترى اختلاف السلوك الإداري لكلارنس Clarence وكاثي؟

٣- ما هي أوجه التشابه بين كلارنس Clarence وكاثي Kathy كرؤساء للشركة؟

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسـة الطالـب عـلى: study.sagepub.com/hynes6e، لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. Towers Watson. Inc., «Change and Communication ROI: The 10th Anniversary Report.» (2013-2014). accessed May 10. 2014, wwwtowerswatson.com.
2. C. George, The History of Management Thought (Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall. 1972). chaps. I and 2.
3. Edwin A. Locke. "The Ideas of Frederick E Taylor," Academy of Management Journal, January 1982, pp.41-44.
4. William F. Muks. "Worker Participation in the Progressive Era: An Assessment by Harrington Emerson." Academy of Management Heview, January 1982, p. 101.
5. "McRisky," Bt1sinessWeek. October 21, 1991, pp. 114-117.
6. Henri Fayal, General and Industrial Management (London: Sir Isaac Pitman and Sons. 1949), pp. 3-13.
7. M. Richetto, "Organizational Communication Theory and Research: An Overview," in Communication Yearbook 1, ed. B D. Rubin (New Brunswick. NJ Transaction Books, 1977).
8. Dale Carnegie. How to Win friends and Influence People (New York: Simon & Schuster. 1936)
9. F. L. Roethlisberger and W. Dickson. Management and the Workers (New York: Wiley & Sons, 1939).
10. E. Mayo,The Human Problems of an Industrial Civilization (Boston: Harvard Business School, 1947).
11. john A. Byrne. "The Man Who Invented Management: Why Peter Drucker's Ideas Still Matter." Business week, November 28. 2005, pp. 97-106.
12. j. L. Austen, How to Do Things with Words (Oxford: Oxford University Press, 1962); and David I,. Berlo, "Human Communication: The Basic Proposition." in Essay on Communication (East Lansing. Ml: Department. of Communication, 1971).
13. Larry R. Smeltzer and Gail F Thomas, "Managers as Writers: Research in Context." journal of Business and Technical Communication 8. no. 2 (April 1994): p. 186.
14. K. Weick, The Social Psychology of Organizing. 2nd ed. (Reading. MA: Addison-Wesley. 1979).
15. Edwin P. Hollander and Lynn R Offermann. "Power and Leadership in Organization," American Psychologist 45 (February 1990): pp. 179-189.
16. Thomas A. Stewart. "New Ways to Exercise Power." Fortune. November 6. 1989. pp. 52-64.
17. John Case, "The Open-Book Managers," Inc., September 1990. pp. 104- 105.

18. Stephenie Overman, “The Union Pitch Has, Changed,” HR Magazine. December 199 l, pp. 44-46.

19. Robert L. Rose and Alex Kotlowitz. “Strife Between UAW and Caterpillar blights Promising Labor Idea,” The Wall Street journal, November 23, 1992, p. I.

20. Fatima Goss Graves. Liz Watson. Kathertne Gallagher Robbins, Lauren Khouri. and Lauren Frohlich. “Seventeen Million Reasons Low-Wage Workers Need Strong Protections from Harassment” (National Women’s Law Center Report. April 1, 2014),http://wwwnwlc.org/sites/default/files/pdfsffinal_nwlc_ vancereport2014 pdf.

21. Deborah Tanner. You just Don’t Understand (New York: Ballantine Books, 1990).

22. U.S. Census Bureau. Statistical Abstract of the United States: 2012. Labor Force, Employment, and Earnings. Table 616, p 393.

23. Mitra Toossi. “Labor Force Projections to 2022,” Monthly Labor Review, December 2013, www.bls.gov/EMP.

24. U.S. Census Bureau. Statistical Abstract of the United States. 2012. Labor force. Employment. and Earnings. Table 616, p. 393.

25. Sallie Krawcheck, “Diversify Corporate America,” Time, March 24, 2014, pp. 36-37.

26. Esri, “Minority Population Growth: The New Boom. An Analysis of America’s Changing Demographics” (2012), www.esri.com/data.

27. Ibid.

28. Ibid.

29. Michiel R. Leenders. Harold E. Fearon, and Wilbur B. England, Purchasing and Materials Management, 10th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin. 1993), p. 480.

30. Philip Moeller, “Challenges of an Aging American Workforce,” U.S News & World Report. June 19, 2013, http://money.usnews.com/money/biogs/the- best-life/2013106/ l 9/challenges-of-an-aging-american-workforce.

31. Tammy Erickson, “Ten Reasons Gen Xers Are Unhappy at Work.” Harvard Business Online, May 15, 2008. accessed August 20, 2008, http://www.businessweek.com.

32. US. Census Bureau, Educational Attainment in the United States, 2013, https://www.census.gov/hhes/socdemo/education/data/cps/2013/tables.html.

33. Julie Amparano Lopez. “Firms Elevate Heads of’ Diversity Programs,” The Wall Street journal, August 8, 1992, p. Bl.

34. Jean-Jacques Servan-Schreiber. The American Challenge (New York: Atheneum, 1968).

35. Lloyd Dolyns and Clare Crawford-Mason. Quality or Else: The Revolution in World Business (New York: Houghton Mifflin. 1992).

36. Mary Connelly, "Toyota's Ad Constants: Stress Quality, Seek a Feel-Good Connecuon." Automotive News, October 29, 2007.

37. Daniel Miller, "One Way that General Motors Trails Cross· Town Rival Ford Motor Company." The Motley Fool, March 20, 2014, http:llwww fool.corn/lnvesting/gcnera112014/03/201one-factor-where-generalrnotors-rrails-cross-town.aspx.

38. Netpiper Auto News, July 6, 2003, accessed January 16, 2006, www.autoemirates.com/netpiper/newsl details.asp?NID = 997.

39. Jonathan Lister, "Top Ethical Issues Facing the Business Community," Houston Chronicle. May 14, 2014, http://srnallbusiness.chron.com/top-ethical-issues-faclng-general-business-cornmunity-2 541 7 html.

40. William Raspberry, "Straighten the Crooked and White-Collared'? Good Luck," Houston Chronicle, November 21, 2005, p. B7.

41. lhttp://www.internationalpaper.coru.documents/EN/Ethics/IPCodeofConcluct.pdf .

42. john Naisbitt, Meqatrends (New York: Warner Books, 1982).

43. John Naisbitt and Patricia Aburclene. Meqatrends 2000 (New York: William Morrow. 1990).

44. Project Management Institute. Inc .. Pulse of the Profession:" In-Depth Report. The High Cost of Low Performance: The Essential Role of Communications, IVlay 2013, p. 2, accessed August 5. 2014. http://www.pmi.org/knwowledge-Center/Pulse/Pulse-Communications.aspx.

الفصل الثاني
عملية الاتصال الإداري

اليوم أصبح الاتصال نفسه هو المشكلة. لقد أصبحنا المجتمع الأكثر تواصلاً في العالم؛ كل عام نرسل أكثر ونستقبل أقل.

-آل رايس Al Ries، رئيس شركة تراوت وريس للإعلان Trout & Ries Advertising, Inc.

ســواء كان العمل في مستشفى أو مصنع أو منشأة خدمية، فإن المدراء يقضون أكثر من ٧٥٪ من وقتهم في الاتصال، ولا يعتبر هذا الوضع غريباً بالنظر إلى حجم المعلومات المسؤول عنهــا المديــر. ويواجه مدراء العموم تحديين رئيســيين: معرفة مــاذا يفعلون فيما يتوجب عليهم التعامل مع الحجــم الضخم من المعلومات وتصنيفها، وإنجاز الأعمال عبر مجموعة متنوعــة من البشر[١]. إن الاتصال الفعال هو مفتــاح التخطيط والقيادة والتنظيم، وتوجيه إمكانيات المنظمة لتجاوز هذه التحديات.

الاتصال: هذه العملية الأساسية والضرورية التي يستخدمها المدراء في التخطيط والقيادة والتنظيم والتوجيه، ليست بالأمر السهل. فمن أجل فهم رسالة المدير، يجب أن تكون قادراً على استيعابها وتفسيرها. وتصبح العملية أكثر تعقيداً عند الاتصال بمجموعة من الأشخاص، بسبب تعدد طرق الاستيعاب والتفسيرات الممكنة.

تقــوم العمليــة الاتصالية عموماً عــلى تبادل للرســائل المكونة من بعــض الرموز مثل الكلمات أو الإيماءات. ويعتمد فهم الرســائل على وجود معنى عام أو إطار مرجعي واضح لهــذه الرموز. وقد تكون معاني الرموز واضحة في ذهنه عند إرســال الرســالة، ولكن عندما تختلف هذه المعاني لدى مستقبل الرسالة تصبح الرسالة غير مفهومة. والحقيقة أن العملية الاتصالية أكثر تعقيداً، ليس لأن معاني الرموز تختلف باختلاف الأشخاص، بل لأن تلك المعاني تتغير وتختلف باختلاف تجاربهم أيضاً.

في هذا الفصل نقوم باختبار معايير الرموز المتطورة والمتغيرة ذات العلاقة بالاتصال الإداري، كــما نقوم بتحليل العوامل الإنســانية التي تدعم أو تضعف فهمهــا. بالإضافة الى ذلك، نقدم

نموذجاً للمدخل الإستراتيجي للاتصال، الواجب على المدراء اتباعه عند إرسال رسائلهم. وأخيراً، نناقش ثلاثة أخطاء حرجة (قاتلة)، يجب على المدراء تحاشيها من أجل الاتصال بشكل فعّال.

مستويات الاتصال الإداري:

يمكن أن يتم الاتصال الإداري على خمسة مستويات مختلفة:

١. المستوى الذاتي (الاتصال الداخلي للإنسان).

٢. المستوى الشخصي (بين الأشخاص).

٣. المستوى الجماعي (على مستوى الجماعة).

٤. المستوى التنظيمي.

٥. المستوى الثقافي (بين الثقافات)[٢].

لا يوجد مســتوى أكثر أهمية من الآخر، ويمكن أن يحدث الاتصال على أي مســتوى من هذه المستويات أو جميعها في وقت واحد.

يركز الاتصال الذاتي على السلوك الداخلي مثل الملاحظة والإنصات والقراءة، وهي النشاطات التي تتضمن البحث عن المعلومات. وبناءً على ذلك، فإن هذا المستوى الاتصالي هام للغاية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل الإدارية؛ لأن القرارات الفعالة تحتاج لمعلومات دقيقة.

أما المستوى الثاني فهو الاتصال بين الأشخاص، وفي هذا المستوى يتم تبادل الآراء والأفكار بين شخصين أو أكثر، إما لتبادل المعلومات أو توفير التغذية الراجعة (العكسية)، أو ببساطة للحفاظ على الأواصر الاجتماعية.

ويمثل الاتصال الجماعي المســتوى الثالث، وأكثر أشكاله شــيوعاً الاجتماعات، والتي قد تكون رسمية أو غير رسمية. ويناقش الفصل (٤) الوظائف المتعددة للاجتماعات الرسمية.

ويأتي رابعاً المســتوى التنظيمي للاتصال، والذي يتم داخل شبكات الاتصال المهنية التي تربــط أعضاء عاملين في أية شركــة أو منظمة. ويُعنى الاتصال التنظيمي بالطريقة التي يتم بها ربط مجموعة من المهام لإنجاز عملٍ ما.

خامســاً، يختص المستوى الثقافي للاتصال بالتفاعل بين الأشــخاص من ثقافات مختلفة. وكما ســيرد في الجــزء اللاحق من هذا الفصل، يتزايد حدوث الاتصــال الثقافي نتيجة لتطور الاتصالات ووسائل المواصلات[٣].

ولأهمية الموضوع، فقد خُصص الفصل الحادي عشر للاتصال الثقافي.

الاتصال سلوك نقوم به طوال حياتنا، وغالباً ما ننظر إليه على أنه أمر بديهي، فقد تصل لمنصب إداري دون أن يســبق لك تحليل سلوكك الاتصالي متعمداً وبشكل متأن، فقد أصبح هذا الأمر كما لو أنه أمر طبيعي وتلقائي. على أية حال، قد تتســبب عدم القدرة على اتخاذ القرارات الإســتراتيجية في خلق المشــاكل لك كمدير. وكما تستدعي عملية مالية ما العديد من القرارات المحاســبية المختلفــة، يُفترض أن أي موقف اتصالي يســتدعي القرار الاتصالي الإســتراتيجي. ولا يقوم المحاسب بتدوين العمليات المالية (دائن/ مدين) بشكل بديهي، بل إنه يتخذ سلســلة من القرارات التحليلية، لضمان أن كل عملية تتم بشــكل صحيح. ولسوء الحظ، فإن نفس المحاسب قد يتواصل –في موقف حرج– بشكلٍ قد يبدو سليماً، ولكن دون القيام بتحليل إستراتيجي مشابه.

منهج إستراتيجي:

تُحلّل المناقشة اللاحقة عناصر مستقلة للمدخل الإستراتيجي للاتصال. وعموماً لا تحدث هذه المتغيرات بشــكل مســتقل، مثلما لا يمكن تحليلها في الســياق الإداري بشكل مستقل أيضــاً؛ فهي تعتمد على بعضها البعض بشــكل كبير، كما يتأثر كل منها بالآخر. على ســبيل المثال، إن نفوذ الشخص الذي يرسل الرسالة والشخص الذي يستقبلها، والغرض من الرسالة والمنظمات ذات العلاقة، كلها عوامل متداخلة ومترابطة فيما بينها. وبالرغم من أن المناقشة اللاحقة تتطرق لكل مكوِّن بشــكل مستقل، فإننا نذكّر بتأثير كل متغيّر يؤثر على المتغيرات الأخرى.

ويمكن مقارنة المدخل الإســتراتيجي بالبصلة (نبات البصل)؛ حيث تقع الإســتراتيجية في لُب البصلة الذي لا يمكن الوصول إليه دون إزالة العديد من الطبقات ونزعها، وسنختبر أولاً الطبقة الخارجية للبصلة، والتي يمكن مقارنتها بالبيئة التي يحدث فيها الاتصال.

الطبقة الأولى:

تتكون الطبقة الأولى من البيئة الاتصالية، والتي تتضمن مراعاة مناخ المنظمة وثقافتها، واللذان ستتم مناقشتهما في التفرع اللاحق.

المناخ الاتصالي:

للاتصالات السابقة تأثير تراكمي بالطبع، وفيما إذا كانت علاقة الموظفين بالإدارة تسودها الثقة والانفتاح أم أنها مغلقة ودفاعية[٤]. وعندما تسود الثقة والانفتاح في مناخ المنظمة، فإن ذلك يسهّل من الاتصال داخلها؛ حيث يبدو أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الاتصال المفتوح والثقة، ويمكن للأحداث الرئيسية في دورة حياة المنظمة أن تؤثّر على المناخ الاتصالي. فعند إعادة هيكلة منظمة ما أو وجود خطة للاندماج -مثلاً- يقلل المدراء من المعلومات (المتدفقة) عبر القنوات الرسمية. أما نتيجة هذا الفراغ المعلوماتي، فهي قلق الموظفين وانعدام ثقتهم. وفي مناخ كهذا، يُقبل الموظفون على بعضهم معتمدين على الإشاعات؛ لمعرفة التغييرات المرتقبة وقرارات تسريح الموظفين. تدني الإنتاجية لن يكون بالأمر المفاجئ.

وفي المقابل، فإن النجاح يولّد النجاح؛ حيث يؤدي الاتصال الفعال إلى الثقة والانفتاح، وبالتالي يؤدي لتطوير الأداء الوظيفي عامة[٥].

وتباعاً، سيصبح الاتصال الفعال أسهل في المستقبل نتيجة لوجود الثقة والانفتاح، ولكن المناخ الإيجابي هش على أية حال. فعند حدوث خطأ خطير أو خطأين، يمكن للبيئة الإيجابية أن تنقلب سريعاً، لأخرى يسودها انعدام الثقة والاتصال المغلق، مما يجعل الاتصال المستقبلي أكثر صعوبة. ولهذا السبب، فإن المهارات والمبادئ التي ستتم مناقشتها في الفصول اللاحقة مهمة جداً. يجب على المدراء تفادي الأخطاء الاتصالية التي قد تتسبب في خلق مناخ سلبي.

المحيط الثقافي:

الثقافة هي العنصر الثاني في الطبقة الخارجية لنموذجنا. تحدث جميع الاتصالات في إطار الثقافة، التي تعتبر بمثابة الرابط الذي يربط أعضاء الدول أو المنظمات سوياً، من خلال

القيم المشتركة والرموز والشخصيات الاجتماعية. وتبقى الثقافة تحت عتبة الوعي الواعي؛ لأنها تتضمن افتراضات مؤكدة عن الطريقة التي ينظر بها وكيف يفكر ويشعر.

وتحدد الثقافة الوطنية إلى حدٍ كبير الطريقة التي نتواصل بها، كما أن اللغات تختلف بحسب الثقافات بطبيعة الأمر، حيث يتوجب على المدراء معرفة المزيد من الأعراف والتقاليد في هذا المجال. على سبيل المثال، قد ينظر المدير الأمريكي إلى شريكه البريطاني على أنه محافظ، بينما ينظر لزميله الإيطالي على أنه متحرر (منفتح). وفيما تعتبر الإدارة البيروقراطية مقبولة في الهند، فإن منهجاً أكثر مشاركة وتفاعلية أمر متوقع في الولايات المتحدة الأمريكية. ويناقش الفصل (١١) مدى تأثير الثقافة الوطنية على الاتصال في عالم الأعمال بشكل أكثر تركيزاً. وتؤثر الثقافة التنظيمية كذلك على الطريقة التي يتواصل بها المدراء. وإن فكرت بشركاء ذات ثقافة قوية مثل Southwest Airlines, Zappos, Google, Stonyfield Farms, Whole Foods، ستدرك بأن بناء ثقافة تنظيمية يتطلب جهداً وعملاً شاقاً. إن القادة متصلون فعالون ومحفزون فاعلون كذلك؛ حيث يقومون بتوضيح رؤية المنظمة وهدفها وقيمها بوضوح وبشكل مستمر دائم. وتشير البحوث إلى وجود علاقة ما بين الثقافة والنجاح التنظيمي[٦]. فالثقافات التي تعتمد على الأداء تتمتع إحصائياً بنمو مالي أفضل. وتساهم الثقافات القوية في خلق التزام عالٍ من قِبل الموظفين، وكذلك فِرق عمل مترابطة، وتركيز عالٍ على الأهداف في كامل المنظمة، بالإضافة لأنظمة اتصالية متطورة جيداً.

توقَّف وفكّر

١. ما مدى قوة الإشاعات في مكان عملك مقارنةً بقنوات الاتصال الرسمي؟
٢. ما مدى دقة الإشاعات مقارنةً بالرسائل الرسمية؟
٣. ما مدى اكتمال الإشاعات مقارنةً بالرسائل الرسمية؟
٤. من أي مصدر تفضّل الحصول على المعلومات التي تحتاجها في العمل؟
٥. ما الذي يستطيع المدراء عمله لتقوية أو إضعاف الشائعات؟

ولتشخيص مدى قوة ثقافة شركتك، انظر إلى من حولك خلال الاجتماع القادم أو أثناء تناول الغداء، واستمع للمداخلات. تأمل كيف يتخذ القادة القرارات ويقومون بتعميمها.

على سبيل المثال، يتم استخدام البريد الإلكتروني في أي طلب أو اقتراح، أو لتبادل المعلومات في بعض الشركات، بينما المحادثات وجهاً لوجه هي النمط السائد للاتصال في أخرى.

ولا يقتــصر تأثير الثقافة التنظيمية على اختيار قناة اتصال معينة، حيث يمكن للثقافة- بحكم وجودها في الواقع الملموس للمنظمة- أن تشجع التدفق المعلوماتي مثلما يمكنها فعل العكس. عندما يتم تصميم المكاتب بأبواب مغلقة وممرات طويلة فارغة وكاميرات مراقبة وقِطع أثاث، ماهي احتمالات إقامة محادثات ودية وغير رســمية بين الموظفين العاملين في ثقافة كهذه؟ وعلى النقيض، يمكن لتصميم المكاتب أن يتضمن مكاناً واســعاً مفتوحاً خالياً مــن الجدران، يتضمن العديد من أماكن الجلوس والموســيقى والطعام والنباتات الطبيعية ونافورة مياه، حيث يســتطيع الجميع مشاهدة المكان المفتوح. في مثل هذه البيئات، يمكن ملاحظــة قيــم المنظمــة الثقافية فيــما يتعلق بالاتصال المفتوح.

توقَّف وفكّر

١- كيف تؤثر ثقافة المنظمة التي تعمل بها عليك كل يوم؟

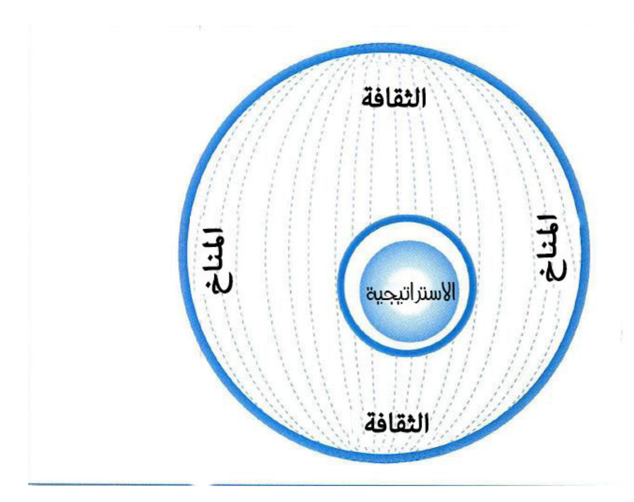
٢- هل تُلهمك أم أنها تقف في طريقك؟

٣- ما الذي يقود ثقافتك؟

٤- من هم قادة الرأي الذين يعززون قيم المنظمة التي تعمل بها؟

ولا يوفــر التحليل الثقافي إجابات كافية لكل الأســئلة، ولكنه يســاعد في فهم القيم المقبولة بشــكلٍ عام، والتي تتضح من خلال الممارسات الاتصاليــة في المنظمات. على ســبيل المثال، إذا كانــت الاســتقلالية ذات قيمــة عاليــة، تكون الحاجة لاستخدام المنهج الإقناعي أكبر من منهج توجيه الأوامر (الأمَّار). وإن كانت الرســمية ذات قيمة عالية، فقد تحتاج لاستخدام نسخة ورقيــة بدلاً من مكالمة هاتفية. إن كانت التفاصيل التقنية المكثفة جزءاً من ثقافة المنظمة، فــإن كل التقارير قد تحتاج لتوضيــح تقني. وإن كان للتعاون قيمة، فإن المعلومات تتدفق بحرية وسلاسة بين كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

ولأنها توفر الأشكال المقبولة من الاتصال، تعتبر الثقافة والمحيط بمثابة القشرة الخارجية من البوصلة كما شبهناها في تحليلنا، والذي يتضح في شكل (٢-١). ويجب على المدراء تحليل هذه الطبقة فيما يقومون بتطوير إستراتيجيتهم الاتصالية.



شكل (٢-١) الطبقة الأولى من النموذج الإستراتيجي

الطبقة الثانية:

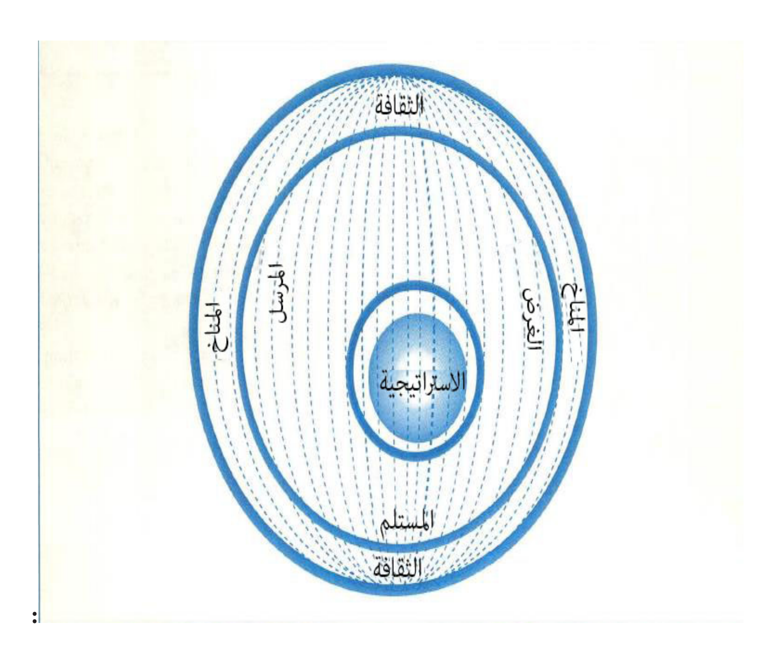
بالإضافــة الى مراجعة الجوانب الثقافية وتلــك المحيطة بالبيئة الاتصالية، يجدر بالمدراء وضع المرسِــل والمستقبِل وهدف الاتصال في الاعتبار. ويوضح الشكل (٢-٢) هذه المتغيرات الثلاثة، والتي تشكل الطبقة الثانية من النموذج الإستراتيجي للاتصال. لاحظ بأن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة دائرية، وليســت على خطٍ واحد (خط طولي)، كل منها يؤثر في الآخر تباعاً وليس بالضرورة أن يســبق أحدها الآخر. ولتبســيط المسألة، فإننا سنعتبر المدير هو المشفّر (واضع الشفرة).

المرسِل (مرمز الاتصال):

يقوم المدير بترميز معاني الرســائل حسب شــخصيته وخبراته، ولهذا توجب على المدير تحليل إطاره المرجعي وميوله وذوقه الاتصالي، لتحديد كيفية تأثيرها في مخرجات الاتصال[٧]. ولذلك، فإن الوعي الذاتي ضروري للاتصال الفعال.

على سبيل المثال، ما هي أفضل الإستراتيجيات لإقناع فريق من العاملين بقبول إجراءات جديــدة في العمــل؟ ربما يشــعر المديــر بالارتياح أكثر عنــد الحديث مع شــخص واحد لا

مجموعة من الأشــخاص (وبالرغم من بعض المشــاكل في اللغة، فإنــه غالباً ما يجد طريقة للكلمات المناســبة، وإن كان مســتمعاً جيداً ومنصبه الوظيفي لا يسمح له بإملاء الطلبات عــلى الآخرين)، فقد يقرر المدير بأنه من الأفضل مقابلة الموظفين وجهاً لوجه وعلى انفراد؛ لإقناعهــم بقبول إجراءات العمل الجديدة. وهكــذا، فإن المدير قام بتحليل إطاره المرجعي ودوره في الموقف الاتصالي بشكل إستراتيجي.



شكل (٢-٢) الطبقة الثانية من النموذج الإستراتيجي

المستقبِل / المتلقي (مفسر رموز الاتصال):

يمكننــا الآن إضافة العنصر الثــاني إلى هذه الطبقة، وهو المســتقبل (المتلقي) أو محلل الرموز الاتصالية. ويتوجب على المدراء تطويع الاتصال بحسب المتلقين ليكون فاعلاً.

وتتطلب العديد من خصائص المســتقبل: التحليل، فالعلاقة الشــخصية بين المســتقبل والمرسِل، ومدى الرغبة في حدوث الاتصال، وسماع الرسالة والشعور تجاهها، ومدى المعرفة بموضوع الرســالة، والمهارات الاتصالية للمستقبل، وكلها عوامل قد تتسبب بالتشويش على

الرســالة المعنية، ويطلق عليها أحياناً مســمى "الضوضاء الداخلية". يشــير استعراض هذه البنود إلى أنواع القرارات الإستراتيجية، التي يتعين على المدير اتخاذها فيما يتعلق بالمستقبِل.

العلاقــة: يتجاوز أطراف العلاقة الجيدة (الودية) الأخطاء وســوء الفهم، أكثر من أولئك أصحاب العلاقة المحايدة أو العدائية[٨]. ويحتاج الأشخاص الذين تربطهم علاقة جيدة وقتاً وتركيــزاً أقل في الاتصال، عن أولئك المرتبطين بعلاقة عدائية. لنفترض بأن مديراً يناقش أحد التقاريــر مــع زميله ثم يجد صعوبــة في قراءة أحد الجداول. إن زميلاً ودوداً ســيكون أكثر تسامحاً ورغبة في طلب الإيضاح من زميل عدائي قد ينتقــد التقرير، لا أن يطلب إيضاحاً أو يقدم نقداً بنّاءً.

توقّف وفكّر

١. فكِر في فشل اتصالي مررتَ به في العمل بينك وبين زميل أو رئيس أو مرؤوس.
٢. هل يمكنك تحديد أي من الصفات الستة للمستقبل التي تمت مناقشتها، على أنها أسهمت في المشكلة؟
٣. أياً من عناصر تحليل الجمهور ستأخذ في الاعتبار عند التعامل مع ذلك الشخص؟

اختلاف المكانــة: الاختلافــات في المكانة بين المرسِــل والمستقبِل جديرة بالاعتبار، فقد تتطلب المكانة أن يتضمن الاتصال تقاليد ومراسم معينة. فمثلاً، قد يحتاج المدير لمخاطبة أشخاص مُعينين بألقابهم، مثل: الســيد، السيدة، الدكتور، الرئيس في بعض المنظمات، تجنباً لإهانة مستقبِل الرسالة. كما أن المدير قد يحتاج للوقوف -بدلاً عن الجلوس- عند مخاطبة شخص أعلى منه وظيفياً، بينما من المقبول أن يكون جالســاً مع من هم في مســتواه الوظيفي أو أقل. ومن الطبيعي أن يختلف الأشخاص في تفسير الكلمات والإيماءات باختلاف مكانتهم الوظيفية[٩]. افترض أن مديــراً يقول: "هل يمكنني الاجتماع بك لعدة دقائق؟"، قد تكون هذه الجملة طلباً أو أمراً حســب مكانة مستقبِل الرسالة، كما يجب استخدام التأكيد (التوكيد) اللفظي المناسب، مع كل من مستقبلي الرسالة المختلفين.

مستوى اهتمام المتلقي: هناك نوع ثالث للضوضاء ناتج عن درجة اهتمام المتلقي، ولهذا قد يتوجب على المدير الأخذ في الاعتبار أمراً إستراتيجياً آخر[١٠]. عندما يكون اهتمام المتلقي ضعيفاً بالموضوع، فمن المناسب استخدام بعض الأساليب الإقناعية لجذب اهتمام الأشخاص غير المهتمين بالموضوع، حتى لو كان الهدف النهائي للرســالة هو التبليغ / الإعلام. وقد يؤثر

مســتوى اهتمام الجمهور في الهدف من الاتصال، بحيث يتوجب على المدير التحقق من أن طبيعة الرسالة تتناسب مع درجة اهتمام المتلقي وليس اهتمام المدير الشخصي.

الحالــة العاطفية للمتلقي: قد تؤثر الحالة العاطفية وقت الاتصال بالطريقة التي تُفهم بها الرسالة. وعند توجيه الرسالة لشخص غاضب، فإن إستراتيجية الاتصال تختلف عنها فيما لو كانت الرســالة موجهة لشــخص في وضع مريح. وعندما يكون مســتقبل الرسالة غاضباً، فإن المرسِــل يحتاج للتعامل مع مشــاعر الشــخص ومحاولة تهدئته، ليصبح المستقبل أكثر قبولاً للرسالة الرئيسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التحليل الإستراتيجي لردود الفعل العاطفية المحتملة للرسالة، يساعد في تلافي الإشكاليات العاطفية (الانفعالية).

المستوى المعرفي للمتلقي: تذكّر أن استخدام المصطلحات (الكلمات) والأمثلة المتخصصة، مناسب فقط إن كان كل أطراف العملية الاتصالية يفهمون تلك المصطلحات. ومن المؤسف أن المفاهيــم المتخصصة تضيف المزيد من التشــويش (عدم التأكــد) إن لم يفهمها المتلقي. هل من المناسب أن تسأل: "هل تأكدت من ال FAR على ال VOR في ال LAX؟". كم من المصطلحات الفنية يجب على الشخص استخدامها مع ذلك القارئ أو المستمع؟

هل هناك مفاهيم معينة تحتاج للتفسير؟ قد يؤدي الافتراض الخاطئ بأن المستقبل لديه معرفة كافية إلى فشــل الاتصال. كما أن افتراض المعرفة المتدنية لدى المســتقبِل، قد تساهم في إضاعة الوقت وعدم احترام المســتقبِل. يمكن تقدير مستوى معرفة المستقبِل عن طريق توجيه بعض الأســئلة والحصول على تغذية راجعة منه. وعادة ما تكون الإجابة على ســؤال مفتوح عن موضوع محدد، هي أفضل مؤشر على مستوى المعرفة لدى المستقبِل.

المهارات الاتصالية للمتلقي: تماماً كالمرســل، يتوجب على من يستقبل الرسالة أن يكون متصــلاً فعالاً[11]. هل يســتطيع الاتصال بوضــوح؟ هل يصبح المتلقــي انفعالياً في المواقف الاتصالية؟ عندما لا يســتطيع المســتقبل التعبير أو يصبح انفعالياً عند الاتصال، فإن المدير يحتاج للصبر (وضبط النفس) ومساعدة بل وتهدئة هذا الشخص قدر الإمكان.

باختصار، يجب على المدير مراعاة ست خصائص للمستقبِل قبل قيامه بالاتصال- وهي التــي تم إيجازهــا في جدول (٢-١): العلاقة الشــخصية، المكانة، درجة الاهتمام بالرســالة، المشــاعر، المعرفة، والمهارات الاتصالية. إن معرفة المرء لجمهوره ضرورة إســتراتيجية، ومن

ثم يحتاج المدير لتحليل الغرض من الرسـالة؛ مـن أجل تحقيق الاتصال الفعال في المواقف الحاسمة.

هدف الرسالة:

جدول (٢-١) قائمة التحقق من تحليل المستقبل
ما هي العلاقة الشخصية بين المستقبل والمرسل؟
ما هي مكانة المستقبل النسبية؟
ما مدى اهتمام المستقبل بالرسالة؟
ما هي مشاعر المستقبل تجاه الرسالة؟
ما مستوى معرفة المستقبل بموضوع الرسالة؟
ما هي المهارات الاتصالية لدى المستقبل؟

قد يصبح الاتصـال مضيعةً للوقت والجهد، إن لم يحلّل المدراء أهدافهم. وقبل مراجعة الهدف من الاتصال، يجدر بالمدراء أن يقرروا أولاً ما إذا كان ينبغي لهم أن يرسـلوا الرسالة بشـكل لفظي أساسـاً. ولدى المدير أربعة أسباب رئيسـية للاتصال: أولاً، إن مجرد الاتصال مع زميل هو أمر ممتع، والاتصال لا يعني دائماً ممارسـة الأعمال، بالرغم من أنه لا يتوجب الخلـط بين أمور العمل والعلاقات الاجتماعيـة. في العمل، يمكن لبعض التفاعل الاجتماعي من قبل المدراء أن يرفع من الروح المعنوية للموظفين.

ثانياً، يتصل المدراء بهدف عرض المعلومات. وثالثاً، للحصول على المعلومات. وللمفارقة، لا يسـتطيع كل المـدراء التفريق بـين الحصول عـلى المعلومات وإتاحتهـا للآخرين. يميل العديـد من المدراء إلى الاسـتئثار بالحديث، في نفس الوقت الـذي يحاولون فيه الحصول عـلى المعلومات. وبالرغم من أن رغبة الشـخص في إخبار الآخرين بكل ما يعرف أمرٌ يتفق مـع الطبيعة البشرية، يتوجب على المدراء مقاومة هـذه النزعة إن رغبوا في الحصول على المعلومات.

رابعاً، يُجـري المدراء الاتصالات بغرض الإقناع[١٢]. ويتوجـب على أولئك الذين يهدفون للإقناع تطوير إستراتيجية مناسبة للإقناع. هل من الأفضل استخدام المنهج العقلاني/ المنطقي أو ربما الاستمالة العاطفية؟ وقد تصبح الأهداف معقدة لأنها قد تكون متداخلة. على سبيل المثـال، قد يكون الهـدف هو إبلاغ مرؤوس بإجراء جديد، وفي نفـس الوقت إقناعه بقبول الإجراء. يحتاج المدراء في مثل هذه المواقف لتحديد الأهداف بوضوح وتطوير الإستراتيجيات المناسبة، وإلا فلن يتمكنوا من تحقيق أي من أهدافهم.

وعـادةً ما يحدّد هدف الاتصال الإسـتراتيجية المناسـبة للموقف. ونتيجـة لذلك، فإن المـدراء الفعالين مدركون تمامـاً لأهدافهم الاتصالية. وتوضح الفصـول اللاحقة العلاقة بين هذه الإسـتراتيجية والجمهور (المستمعين) والهدف كما نقدم العديد من الأمثلة. فمثلاً عند مناقشـتنا للمؤتمرات والرسائل في الفصل السـابع (٧)، نوضح متى ينبغي استخدام المنهج الاستنتاجي (الاستدلالي) المباشر، ومتى ينبغي استخدام المنهج الاستقرائي أو غير المباشر.

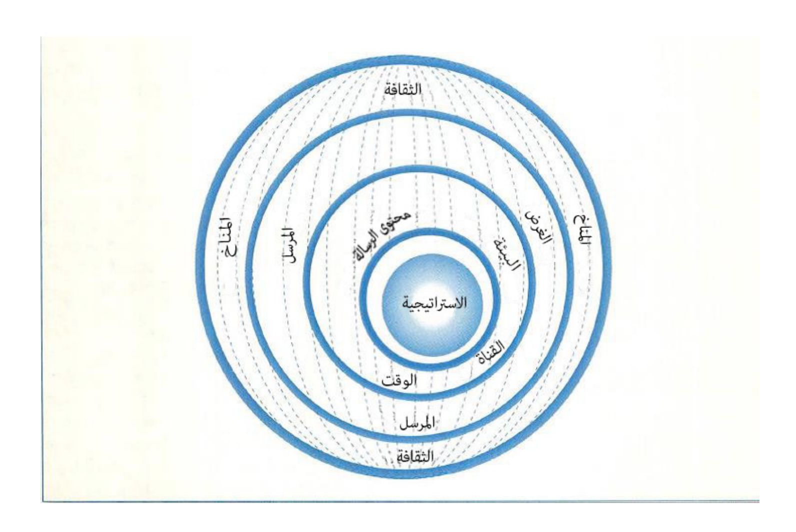
الطبقة الثالثة:

بمراجعـة ما سـبق، نجد بأنه ينبغي على المدير أولاً مراعـاة البيئة المحيطة عند تحديد الإسـتراتيجية الاتصالية، ومن ثم هدف الاتصال وكلاً من مرسـل الرسـالة ومستقبِلها. ونأتي الآن للطبقة الثالثة من النموذج الإسـتراتيجي، والذي يضم أربعة عناصر إضافية يجب على المدير أخذها بعين الاعتبار:

- المحتوى الخاص للرسالة.
- قناة الرسالة.
- البيئة المادية التي حدثت فيها الرسالة.
- وقت حدوث الاتصال.

يقدم شـكل (٢-٣) النموذج الكامـل للاتصال الإداري الإسـتراتيجي؛ حيث تظهر هذه العناصر الأربعة في الطبقة الأقرب للُب الإسـتراتيجية؛ لأنها تعتمد على المرسِـل والمستقبِل وهدف الرسـالة، مثلما تعتمد على الثقافة والمناخ. ولتسـهيل النقاش فسيتم استعراض كل عنـصر على حدة. وتذكّر مرة أخرى بأن المديـر في الواقع يحتاج لمراعاة العلاقات المتداخلة

عند تطوير الإســتراتيجية الاتصالية. وعند تحليل المواقف الحاســمة، فإن تجاهل أي عنصر قد يؤدي لفشل الاتصال.



شكل (٢-٣) النموذج الكامل

محتوى الرسالة:

يمكننا تبسيط النقاش من خلال تقسيم محتوى الرسالة تبعاً لأربعة عوامل:

أولاً: هل سيفهم المتلقي الرسالة على أنها إيجابية أو سلبية أو محايدة؟ إن كانت الرسالة إيجابيــة فمن الأفضــل تقديم الأخبار الجيدة بسرعة، بينما يُفضــل غالباً تقديم المعلومات المحايدة قبل الســلبية إن كانت الرســالة ســلبية[١٣]. ولا بد من مراعاة وجهة نظر المتلقي لمعرفة ما إذا كانت الرســالة إيجابية أو ســلبية. إن ما قد يبدو إيجابياً للمدير (المرسِل) قد يبدو سلبياً للمستقبِل.

على ســبيل المثال، كانت مديرة إحدى المؤسســات المحاســبية مبتهجة وهي تعلن خبر العقد الجديد مع شركة ناشئة، ولكن الموظفين لم يكونوا سعداء بالخبر؛ لأنهم يعملون بأكثر من طاقتهم (أكثر مما يلزم).

ثانيـــاً: هل تتعلق الرســالة بحقائق أو آراء؟ ويمكن إبــداء الحقيقة من خلال معلومات مؤكدة وموثوقة، ولكن الرأي يعتمد غالباً على الافتراض. يتوجب على المدير أن يحلّل هدف رســالته بدقة؛ لأنه قد يكون متأكداً من رأيه لدرجة أنه يقدمه كحقيقة وليس كرأي. عندما يعرض المدراء آراءهم على أنها حقائق، قد ينخدع مستقبلو الرسالة بذلك.

جدول (٢-٢) قائمة التحقق من محتوى الرسالة

هل سيعتبر المستقبِل الرسالة سلبية أو إيجابية؟
هل ستتعلق الرسالة بحقائق أو آراء؟
ما مدى أهمية الرسالة للمستقبِل؟
ما مدى جدلية الرسالة؟

ثالثاً: ما مدى أهمية الرســالة للمســتقبِل؟ إذا كانت الرســالة مهمة للمدير ولكن ليس بالنسبة للمستقبِل، فإن على المدير التركيز على طرق وأساليب جذب الاهتمام، حيث يصمم رســالته تبعاً لاحتياجات المتلقي وليس احتياجاته (المدير)، كما أن عليه تقرير كيفية جعل محتوى الرسالة مهماً للمستقبِل وإيضاح تضمين هذه الأهمية، من خلال المعلومات الواردة في الرسالة. وعلى سبيل المثال، إن مجرد الإعلان عن اجتماع للموظفين في الثانية بعد الظهر، قد لا يكون جذاباً للموظفين، فيما لو أوضح الإعلان بأن أحد موضوعات الاجتماع هو برنامج التحفيــز الجديد، فإن ذلك ســيدفع الموظفــين للاهتمام بالاجتماع. رابعــاً: ما مدى جدلية الرســالة؟ في الحالات الجدلية (الخلافية) ينبغي اســتخدام الألفاظ المحايدة التي تقلّل من ردود الفعل العاطفية. وفي مثل هذه المواقف، فإن اســتخدام عبارات مثل "تدرك بالتأكيد" أو "الكل يعتقد" أو "ألا تستطيع رؤية ذلك؟" أو "يجب عليك أن تفهم"، قد تجعل المستقبِل دفاعياً وتتسبب في حدوث الخلاف (النزاع).

يتطلــب الاتصال الإداري الفعال تحليلاً لعناصر المحتوى الموجزة في جدول (٢-٢). وعند تطوير الإســتراتيجية الاتصالية، لابد للقائم بالاتصال من أخــذ هذه العناصر بعين الاعتبار، بالتزامن مع المرسِل والمستقبِل والغرض من الرسالة؛ لأن كلاً منها يؤثر بالآخر ويتأثر به عند تطوير الإستراتيجية الاتصالية.

قناة الاتصال:

مع ظهور الاتصالات المتطورة والتسليم الفوري، أصبحت مسألة كيفية إرسال الرسائل معقدة على نحو متزايد. فالعادات تزيد من تعقيد اختيار القناة. ويجد المديرون طرقاً للتواصل معهم تكون مريحة لهم، ويواصلون استخدام نفس الطرق، حتى وإن لم تكن مناسبة. فمثلاً، كان أحد مدراء المحاسبة معروفاً بالتواصل من خلال الأوراق اللاصقة الصغيرة. ففي حين أن هذه الأوراق اللاصقة صغيرة ومفيدة للتعليق على الوثائق، استخدمها هذا المدير للتواصل مع مرؤوسيه طوال الوقت؛ حيث يقترب بصمت من الموظفة في مقصورتها، ويلصق الورقة على شاشة الكمبيوتر ويذهب كما أتى بصمت. ترى ما توقعك لرد فعل هذه الموظفة؟

إذن، ما هي القناة المناسبة للاتصال؟ إن توفر الاتصالات المكتوبة (المذكرات والتقارير والرسائل) يعتبر فرصة لحفظ السجلات الدائمة والتي تكون دقيقة وواضحة، ومع ذلك، فإنها عادة لا توفر الفرصة للحصول على ردود فعل فورية. ويعتقد أن البريد الإلكتروني أقل رسمية وغالباً ما يكتب على عَجل، إلا أن له مزايا السرعة والفورية والدوام. وغالباً ما يكون الاتصال الشفهي أكثر إقناعاً من الرسالة المكتوبة؛ حيث يمكن أن تكون الرسائل النصية والتسجيلات الصوتية سريعة، ولكنها لا توفر عموماً سجلاً دائماً للمحادثة أيضاً، في حين أن المكالمات الهاتفية تسمح بتلقي ردود الفعل الشفهية، إلا أنها لا تمكّن المشاركين من مراقبة السلوكيات غير اللفظية. وبما أن هناك العديد من العوامل التي ينطوي عليها الأمر، يصعب الإعلان عن قناة تواصل واحدة مفضلة دائما على أي قناة أخرى.

وتتركز المسألة حول تقليل التكاليف مع تعظيم فعالية الاتصالات. لذا، علينا النظر فقط في هذه الخيارات الأساسية: (١) شفهية، (٢) مكتوبة، (٣) شفهية ومكتوبة، و (٤) بصرية. الآن يجب تقسيم هذه إلى مزيد من الطرق وهي: الرسمية وغير الرسمية. ويعرض الجدول (٣-٢) بعض هذه الخيارات. ولكن دعونا نعقد الخيارات أكثر من ذلك، بإضافة اتصالات بوساطة تكنولوجية، مثل مؤتمرات الفيديو، والبريد الإلكتروني، والفاكس. حيث سرعان ما يصبح واضحاً أن اختيار القناة الصحيح ليس بالمسألة البسيطة، وهذا هو السبب في أن الفصل الثالث يعرض مناقشة مستفيضة لقنوات الاتصال، التي يسيطر عليها شكل من أشكال التكنولوجيا.

هل ينبغي تقديم الرسالة إلى كل شخص على حدة أو إلى مجموعة؟ في الوقت الذي تسمح فيه الاتصالات الفردية للمدير بتخصيص الرسالة حسب كل شخص، فإن الاتصالات الجماعية تعتبر أسرع وأرخص، ويتعين على المدير أن يقرر ما إذا كان التخصيص الفردي ضرورياً، أو إذا كان الوقت الذي يتم توفيره مع الاتصال الجماعي أكثر أهمية. وسيوضح الفصل المتعلق بالاجتماعات هذا لاحقاً بالتفصيل.

جدول (٢-٣) قنوات الاتصال

	غير رسمي	رسمي
شفهي	المحادثات الشخصية. المقابلات والمشاورات. الاتصالات. الجولات التعريفية للموظفين (التوجه).	اجتماعات الكادر الوظيفي. نظام المخاطبات العامة. المؤتمرات. التوجيهات والتعليمات. الإحاطات.
كتابي	لوحات الإعلانات. موجز الأخبار اليومية. البريد الإلكتروني. المدوَّنات.	أدلة وقوائم السياسات. النشرات الإخبارية للإدارة. شبكات الاتصال الداخلية. تقارير. موقع الشركة الإلكتروني.
شفهياً وكتابة	اتصال وجهاً لوجه بين الرئيس والمرؤوس، حيث يتم تبادل المعلومات المكتوبة.	اجتماعات الشركة حيث يتم عرض التقارير والمعلومات.
بصري	عروض الصوت. الدوائر التلفزيونية المغلقة. وصلات الأقمار الصناعية.	الفيديوهات. عروض الباوربوينت. مناقشات الرسوم البيانية.

إن مسألة الفرد مقابل المجموعة هي مفتاح للاتصال المقنع. وفي بعض الحالات، قد يكون من السهل إقناع مجموعة من الناس، ولكن في حالات أخرى، قد يكون التواصل وجهاً لوجه أكثر فعالية. فيجب على المدير إجراء تحليل إستراتيجي لجميع العوامل؛ لتحديد أي منها سيكون أفضل في حالة معينة.

ومــن المتوقع أن تؤثر التكلفة على جميع المســائل المتعلقة باختيــار القناة الاتصالية، حيث تتطلب الرسالة وقتاً للصياغة والكتابة. يتطلب اجتماع مجموعة من الأفراد تخصيص أوقاتهــم، وهذه الأوقات المجمعة قد تكون مكلفة. هــذه التكاليف تحتاج إلى التوازن مع حقيقة أن مجموعات الأفراد تســهم في الحصول على المدخــلات، ومعرفة ردود الفعل من موظفــين مختلفين. قد تكون المكالمــة الهاتفية سريعة، ولكن أســعار المكالمات الدولية قد تصبح تكلفة إضافية. قد يســتغرق التقرير الرســمي وقتاً لإعداده، ولكن يستطيع الآخرون العــودة إليه في وقت لاحق، في حين أن التقرير الشــفوي مؤقــت. وهكذا يوازن المدراء بين عوامل التكلفة والوقت عند اختيار القناة المناسبة لاتصالاتهم.

البيئة المادية:

للبيئة تأثير واضح على الاتصال، فمثلما قد تتسبب صفات وخصائص المستقبل بإحداث ضوضــاء داخلية، فــإن عناصر البيئة المحيطة قد تحدث "ضوضــاء خارجية"، والنتيجة هي عدم وضوح الرسالة.

عند تحليل العناصر البيئية في الاتصال الإستراتيجي، لابد من الإجابة على أربعة أسئلة:

١. هل الموقف الاتصالي عام أم خاص؟

٢. هل الموقف رسمي أم غير رسمي؟

٣. ماهي المسافة بين المرسِل والمتلقي؟

٤. هل البيئة مألوفة أم جديدة؟

الخصوصيــة: قد يكون مــن الأفضل تقديم التهنئة في مناســبة عامة من على منبر عام، بينما يفضَّل طرح الأســئلة الحساســة -مثلاً- في إطارٍ خاص (بشــكل خاص). وتبدو بعض الاختيارات واضحة عندما يتعلق الأمر بالأجواء العامة والخاصة. فعلى سبيل المثال، لا المدير أو الموظف ســيرغب في مناقشة تقييم الأداء السنوي في مطعم الشركة، ولكن اختيار الوضع المناســب في مواقف أخرى. هل يفترض مناقشة المشــكلة في أداء الفريق مع كل عضو على حدة، أم يفضل أن يشــترك الجميع في المناقشــة في مكان مفتوح؟ في الماضي، كانت النصيحة

الموجهة للمدراء هي: "كافئ في العلن وعاقب في الخفاء"، ولكن هذا المنهج البسيط قد يأتي بنتائج عكسية تماماً. إن إبداء اهتمام خاص ببعض المرؤوسين، قد يتسبّب بنبذهم من قبل الموظفين الآخرين. وتذكرنا الطبقة الخارجية للنموذج الإستراتيجي بأهمية مراعاة الثقافة والمناخ العام، عند تحديد مدى أهمية الخصوصية كإستراتيجية اتصالية.

درجة الرسمية: تؤثر درجة الرسمية على اختيار كلمات الرسالة، مثلما تؤثر على فرصة الحصول على الاستجابة للتغذية الراجعة. وبينما يكون استخدام الألقاب الرسمية مناسباً عند تقديم تقرير رسمي بشكل شفهي، فإن تلك الألقاب قد تحدّ من الاتصال أثناء مناقشة جماعية غير رسمية. وتزداد صعوبة الحصول على التغذية الراجعة في المواقف الرسمية؛ إما لأن الأسئلة قد تبدو غير مناسبة أو بسبب خجل صاحب السؤال. وأخيراً، فإن البشر بشكل عام يميلون للتحفظ في سلوكهم غير اللفظي في المواقف الرسمية، وهو ما يزيد من صعوبة فهم ردود فعلهم واستجاباتهم.

المسافة المادية: أما المتغير الثالث الذي يتوجب أخذه بعين الاعتبار، فهو المسافة المادية التي تفصل المرسِل عن المتلقي. وفي الاتصال الشفهي، تتسبب المسافة المادية في إخفاء التغيّرات في نبرة الصوت، ومدى قوة الإيماءات ووضعية الجسم. ولذلك، تصبح هذه الإستراتيجيات أقل فعالية عندما تكون المسافة كبيرة. كما أن القرب يجعل الرسائل جذّابة. وفي الاتصال المكتوب، تؤثر المسافة على التغذية الراجعة لتقرير مرسَل من ليما- أوهايو إلى ليما- بيرو أقل من ناحية الوقت، وبالتالي أقل فائدة مما لو تم تداول هذا التقرير داخل بناية واحدة. ويمكن للمدير أن يتوقع تغذية راجعة أقل اكتمالاً كلما زادت المسافة، كما تزيد المسافة من صعوبة الإقناع؛ لأنه لا يمكن الرد على وجهة النظر المختلفة في الحال، وقد يضطر المدير لانتظار فرصة اللقاء وجهاً لوجه، أو ربما لزيادة الجهود الإقناعية كسباً للوقت.

جدول (٢-٤) قائمة التحقق لتحليل البيئة المادية

هل البيئة عامة أو خاصة؟
هل البيئة رسمية أم غير رسمية؟
ما هي المسافة المادية بين المرسِل والمستقبِل؟
هل البيئة مألوفة أم غير مألوفة؟

الألفة / التعود: العامل الأخير الذي يجب أخذه بالحسبان عند مناقشة البيئة، هو مدى الألفة تجاه هذه البيئة. ويجب تحليل هذا المفهوم من وجهة نظر كلٍ من المدير والمتلقي. تسمح البيئة المألوفة للمشاركين بالاسترخاء، وهذا أمر مهم في حالات الخلافات وعند تداخل المشاعر. ويجدر بالمدير توقع التشويش الذي قد يحدث؛ فقد تصبح الأمور المشتتة للانتباه والتـي تعودنـا عليها مثيرة للأعصـاب عندما نواجهها في بيئة جديدة. إن أمراً بسـيطاً مثل مشـاهدة ازدحـام مروري من نافذة المكتب، قد يصبح مشـتِتاً للانتبـاه إن لم يكن مألوفاً للشـخص. ويوجز جدول (٢-٤) العوامل الواجب على المدراء تحليلها بشكل إستراتيجي عن تحديد البيئة المحيطة بالاتصال.

الوقت:

يؤثـر الوقت في جميع عنـاصر الإدارة، كما أن له تأثيراً دائماً عـلى الاتصال. إن الحكمة المعروفة "الوقت من ذهب" مناسـبة تماماً في هذا السـياق. ويحتاج المدراء لمراعاة الوقت الذي يقضونه في الإعداد للاتصال والوقت التي تسـتغرقه العملية الاتصالية كذلك. وتؤدي مراعـاة وقـت المدراء وكذلك وقت المتلقين إلى تحقيق اتصال فعّال بكلفة مناسـبة. ولهذا، فبينما تبدو فكرة الاجتماع مناسـبة لإتاحة الفرصة للأسـئلة وردود الفعل، فإنها قد لا تبدو كذلك بسـبب الوقت الذي قد تسـتغرقه إجراءات حضور الاجتماع، مما يجعل من رسـالة إلكترونية أو نصّية أكثر فعالية أحياناً. إن جهداً كهذا هو ما يلزم المدير القيام به عند اتخاذ قرار إستراتيجي يتعلق بالوقت.

تذكّر بأن الوقت يعني السـلطة والمكانة، فقد يُنظر للأشـخاص ممن تصعب مقابلتهم عـلى أنهم أكثر أهميـة من أولئك الذين يمكن مقابلتهم في أي وقت. وبينما يحتاج الموظف لتحديد موعد لمقابلة المدير، فإن باستطاعة المدير الأعلى مرتبةً (درجة وظيفية) المرور على الموظف متى شاء. ويُستدل على المكانة من خلال الوقت الذي يقضيه الشخص في الانتظار.

لا بد من تحديد وقت الاتصال بدقة، فقد يكون نفس السلوك الاتصالي مقبولاً في وقتٍ ما، ولكنه قد لا يكون مقبولاً بل ومزعجاً في وقت آخر. ومن غير المناسـب تشـتيت انتباه شـخص ما قبل دخولـه لاجتماع هام، كما أن تقريراً مرسَـلاً بعد الظهـر في آخر يوم عمل

في الأسـبوع، لـن يجد الاهتمام الـكافي غالباً. هناك مثال آخر، فكـر في توقيت إعلان تم في مستشـفى حضري كبير يتكون من عدة مبانٍ. لسـنوات عديدة، تم وضع تحسـينات على المشـهد الطبيعي من أجل تحسـين جريان المياه. كانت الأرض جميلـة بعد الانتهاء، ولكن بعـد انتهاء المشروع، تم الإعلان عن تخفيض عدد موظفي المستشـفى، بدا كما لو كان قد تم تحسين المنظر الطبيعي على حساب الوظائف. وبشكل مفهوم، شعر الموظفون بالاستياء من طريقة تخصيص الموارد.

الاستجابة وطرق قياس التأثير والفعالية:

تتكامل الاسـتجابة (التغذية الراجعة) ومقاييس التأثير مع المدخل الإستراتيجي للاتصال الإداري. ولم يتم التطرق لهذين العاملين في النموذج الإسـتراتيجي (شكل ٢-٣)؛ كونهما من الأمـور المتعارف عليها. إنهما متأصلان وأساسـيان في جميع العوامل الأخرى. وتظهر أهمية التغذية الراجعة في شكلين:

أولاً: الحصـول عليهـا بشـكل مسـتمر لمراقبة تأثير الأحداث في الإستراتيجية العامة. وعلى سبيل المثال، يقرر مدير ما بأن الرسالة الإلكترونية بشأن الإجراءات الجديدة للعمل لم تكـن واضحة كما كان يعتقد؛ نظراً لعديد الأسئلة التي استقبلها. ونتيجة لهذه التغذية الراجعـة، يقـوم سريعـاً بالدعـوة لاجتماع لتوضيح الإجراءات الجديدة، وفي هذه الحالة يتم تغيير وسيلة الاتصال لتطوير الإستراتيجية الاتصالية.

توقّف وفكّر

ضع في الاعتبار عندما أخفقت في الوصول إلى هدفك، سواء كان ذلك في الرياضة أو في مشروع عمل.

١. ما مدى الترحيب بالتغذية الراجعة؟
٢. ما الشيء المختلف الذي قمت به في المرة اللاحقة التي واجهت فيها موقفاً مماثلاً؟

ثانياً: تساهم التغذية الراجعة في تحديد مدى فعالية الإستراتيجية، حتى وإن كان الوقت متأخراً لتعديلها. ولسـوء الحظ فإن العديد من المدراء قد يتحاشون هذه التغذية الراجعة؛ لاعتقادهم بأنه لا يمكن عمل شيء بشـأنها. وعلى سبيل المثال، قدمت وكالة إعلانية العرض

المطلــوب لحملة إعلانية بينــما حصلت وكالة أخرى على المشروع. وفي هذه الحالة لا يجب الانشــغال بتقييم مدى كفاءة العرض؛ لأنه لا يمكن عمل شيء بشأنه، ولكن يجب استغلال هذه الفرصــة لتقييم مجمل عناصر المقترح جيداً كتحليل الطرف الآخر (المتلقي)، وطريقة الكتابــة والتوقيت ومن ثم الاســتفادة منها في العروض المســتقبلية اللاحقة. ويمثل تحليل الأحــداث بعد وقوعها عنــصراً هاماً في تطويــر المنظمات، حتى وإن لم يكــن ممتعاً ويتم تحاشيه في العادة.

قد يكون الحصول على التغذية الراجعة وقياس مدى الفاعلية صعباً للغاية؛ ففي إحدى الحــالات قامت مديرة إقليمية لشركة تأمين -بعد أن خاب أملها في أرقام المبيعات- بكتابة عدة رســائل، وإجراء العديد من المكالمات ومقابلة وكلاء المبيعات شخصياً لتحفيزهم، دون أن يمنع ذلك من استمرار تدني المبيعات، لتلجأ بعدها إلى مستشار إداري لمعرفة سبل تطوير إســتراتيجيتها التحفيزية. وعلى أية حــال، لا يمكن معرفة ما إذا كانــت المبيعات الضعيفة نتيجة للاتصال مع مندوبي المبيعات، أم أنها بســبب المنتجات التأمينية نفســها. إن الاتصال الإداري متداخل بشكل كبير مع عوامل أخرى، لدرجة أنه يصعب غالباً تحديد مدى فعاليته.

أخطاء حاسمة في الاتصال:

بالرغم من إدراك المدراء للعوامل المذكورة ســابقاً، إلا أنهم يرتكبون الأخطاء الاتصالية. وتعتمد العملية الاتصالية على شــخصيات المشتركين في الاتصال، والبيئة التي يتواجدون بها أو يعملــون فيهــا. وبينما يُفترض أن تؤدي هذه العمليــة إلى تفاعل ديناميكي كما يتضح في نموذج الاتصال الإستراتيجي، إلا أن هذا التفاعل غير مضمون.

وبالرغم من اعتقاد البشر بأنهم يتحدثون عما هو حقيقي، إلا أنهم في الواقع يتحدثون عما هو حقيقي في أذهانهم وحســب؛ لأنه لا يوجد تطابق تام بين ما هو حقيقي في العالم وبين الحقيقة كما تســتوعبها عقولنا، بسبب مرشــحاتنا (مفارزنا) العقلية. ويتضح ذلك في محاولــة أحدهم التواصل بشــأن الأحداث الحقيقية في العالم، وتنبــع هذه الأخطاء القاتلة والشــائعة من مشــاكل مفارزنا العقلية: خطأ الافتراض/ الملاحظة، الفشل في التمييز، وخطأ الكلية[١٤].

خطأ الافتراض/ الملاحظة:

يقع خطأ الافتراض عند التسـليم بصحة شيء ما دون وجود إثبات. ففي كل يوم نضطر للعمل على أسـاس الافتراضات. فمثلاً، نفترض بأن الأكل في الكافتيريا غير سـام بالرغم من تعليقاتنا المسـتمرة عكس اعتقادنا، كما قد نفترض بأن سقف المكتب لن ينهار وبأن الأرقام الواردة في التقرير صحيحة. إن الافتراضات هامة ومطلوبة عند تحليل المواد وحل المشـاكل والتخطيط.

فعندما نضع الرسالة في صندوق البريد، فإننا نفترض وصولها إلى العنوان المحدد في وقت مناسـب، ولكن هل يمكن القول بأن هذا الافتراض صحيح وسليم تماماً؟ تؤكد الشواهد بأن الرسـالة قد تفقد أو تتأخر أو ربما تتلف، ولكننا نقوم بمخاطرة محسوبة فيما يبدو على أنه تصرف آمن نسـبياً. أما في حالة وجود شيء ثمين في نفس الرسـالة، فإننا نقوم بالتأمين على محتوياتها.

متى يصبح التأمين ضرورياً؟ وبصيغة أخرى، هل الافتراض صحيح أم أنه مخاطرة؟ يؤكد الاتصال الإستراتيجي على هذه المسألة بشكل مستمر، حيث يتوجب على القائمين بالاتصال الإسـتراتيجي تجنّب الافتراضات التي قد تكون خاطئة أو غير موثوقة، مما يؤدي إلى فشـل الاتصال.

لنتأمـل هذا المثال، تلاحظ مديـرة إدارة مراقبة الجودة بأن أندري -الكيميائي الجديد- مخلـص للغاية؛ ففي كل ليلة يبقى لسـاعة ونصف بعد انتهـاء وقت العمل ليدقق جميع الأرقام. ولانبهارها بالتزامه، فقد كتبت توصية خاصة توضع في ملفه الوظيفي. وقد اكتشفت المديـرة لاحقاً بأن أندري كان يواجه العديـد من الصعوبات في (التجارب) الاختبارات التي كان يجريهـا؛ ولذلك كان يقضي الوقت بعد انتهاء العمل في تصحيح الأخطاء العديدة التي كان يرتكبها في العادة.

ولتفادي خطأ الافتراض/ الملاحظة، يتوجب على المدير أن يسـأل عن الحقائق. يجب أن ندرك مدى المخاطرة في اعتبار قول ما على أنه حقيقة في موقف ما، وفيما بعد يتم التعامل مع الاتصال الناتج على أنه إما حقيقة أو رأي. على سبيل المثال، "أرى أننا حصلنا على شحنة من النحاس" حقيقة، بينما تعبيرات مثل "في رأيي"، "يبدو لي كما لو أن" و "أنا أفترض" يمكنها

أن تســاعدنا في التمييز بين الحقيقة والافتراض. وكما تســاعد هذه التعابير المدراء على أن يكونوا أكثر وضوحاً عند استخدام الافتراضات، فإنها توفّر فهماً أوضح لدى المتلقي.

الإخفاق في ملاحظة الفوارق:

الإخفاق في ملاحظة الفوارق هو الإخفاق في إدراك الاختلافات الواضحة بين الأشــخاص أو التغــيرات في المواقف. وقد يؤدي هذا الفشــل في إيجاد الفــوارق إلى تجاهل الاختلافات والتركيز على المشــتركات. ومن عواقب الإخفاق في التمييز ما أسماه ويليام هينيWilliam Haney: تحجُّر التصنيف وجموده. وقد لاحظ هذا الباحث الرائد في حقل الاتصال الشخصي والسلوك التنظيمي ما يلي:

لدى الغالبية منا ميلٌ للتصنيف والتقســيم. قم بإطْلاع شــخص ما على شيء لم يره من قبل، وســتجد غالباً أحد أســئلته الأولى: "ما نوع هذا الشيء؟"، وقد لا نشــعر بالراحة عند مقابلة شخص لأول مرة حتى نقوم بتصنيفه: ماهي؟ كيف يمكن تصنيفها؟ هل هي مندوبة مبيعات؟ ســباكة؟ مزارعة؟ معلمة؟ رســامة؟ هل هي بروتستانتية؟ كاثوليكية؟ يهودية؟ أم ملحدة؟ هل هي ديمقراطية أم جمهورية أم أنها مســتقلة؟ هل هي من الطبقة الفقيرة أم الوسطى أم الغنية؟[١٥].

يتسّــبب التحجّر في التصنيف إلى التنميط الجائــر؛ لأن البشر قد يطبقون تصورهم عن مجموعة / جماعة على أي من أفرادها، مما ينتج تصنيفات غير مناســبة عن التطبيق. ومن الأمثلة الشائعة ما يتعلق بالمدراء الذين يُجرون مقابلات شخصية للمتقدمين على الوظائف. فقد لا يســتمع المدير بإنصات لأحــد المتقدمين، لمجرد أن هذا المتقــدم تخرج من جامعة لا يرغب المدير في توظيف خريجيها. وقد يتســبب تصلّب التصنيف باســتخدام الشــخص للتصنيفات العامة، بدلاً من التحديد الدقيق (الحديث بشكل محدد) مما يفقده معلومات هامة. على ســبيل المثال، "جويس عضو في الاتحاد" تغفــل عن حقيقة كونها المفتش الأكثر كفاءة في الإدارة.

يتمثــل الخطر المحتمــل في أن الذين يصنفون كل شيء لا يدركــون غالباً أنهم يقومون بذلك، مما يجعل الإخفاق في ملاحظة الفوارق عقبة يصعب تجاوزها. على أية حال، يقترح

هيني Haney أســلوبين مهمين[١٦]: الأول، قبول فرضية التميّز (التفرّد)، وهذا يعني تطوير الإحســاس تجاه كل الاختلافات في هذا العالم. لم يســبق أن تشابه شــيئان بشكل متطابق، حتى الأشقاء أو رجال الثلج. أما الأسلوب الثاني، فهو تصنيف التقييمات، وهذا يعني أن يتم تصنيف كل شــخص أو شيء أو موقف تبعاً لبعض الخصائص أو الصفات المميزة، ويمكن أن يقود ذلك سريعاً إلى الاستنتاج بأن كل شيء وكل شخص متميّز (متفرّد)، وبالتالي يساهم في قبول الاختلافات.

الاستقطاب / القطبية: وهو شكل خاص من التمييز يتضمن طريقة "إما أو" في التفكير. فبعــض المواقف هي ثنائيات حقيقيــة يمكن التعامل معها بطريقة "إمــا أو". إن الموظف إما غائب أو حاضر، والشــخص إما ذكر أو أنثى. ولكننا لا نســتطيع وصف بعض المواقف بدقة باســتخدام هــذه الطريقة؛ فقد لا يكون المنتج جيداً ولا ســيئاً كذلك، والشــخص لا يعمل بسرعة وكذلك لا يعمل ببطء. ويحدث الاستقطاب عندما يتصرف الشخص في موقف يتضمن تدرجات وحلولاً وســط بطريقة "إما أو"، وهكذا قد تجد شــخصاً يقول بأنه إما أن ينجح أو يفشل في الوظيفة، معتقداً بأنه ليس هناك ثمة أداء متوسط أو نجاح جزئي. وعلى العكس من ذلك، فلو أخبرت شــخصاً بأن الخيار الوحيد هو إما النجاح أو الفشل، فقد يبدأ بالاعتقــاد بأن الحلول الوســط غير موجــودة. وعندما يعي المدراء طريقــة "إما أو"، فإنهم يدركون الاختلافات بين عنصرين بدقة أكبر، كما أنهم سيدركون العالم بشكل أدق كذلك.

التقييــم الجامــد: ويحدث هــذا النوع من الإخفــاق في التمييز عندمــا لا يهتم الناس بالتغييرات المحتملة في الأشخاص أو الأماكن أو الأشياء. وبما أن كل شيء يتغيّر في هذا العالم، فــلا يمكــن للتقييمات أن تبقى جامدة. وعلى كل حال، قد يســهل القول بأن التغيير عنصر رئيسي في مجال الأعمال، إلا أنه من الصعب عادة التكيف مع تلك التغييرات المستمرة. وقد ينتج عن التقييم الجامد إدراك غير دقيق للعالم، كما قد يتسبب في وقوع الأخطاء الإدارية.

ولتجنب التقييم الجامد ينبغي تذكّر أن كل الأشــياء تتغير. فالمدير الذي يسأل باستمرار عــما إذا تغــير أي شيء؟ ومتى تغير؟ لا يَفترض بــأن الأحداث ثابتة، وبالتــالي يمنع حدوث هذا الخطأ الاتصالي الشــائع والفادح. ويمكن لأي مدير طرح هذا الســؤال البسيط: "ماهي التصنيفات التي استخدمتها في هذا الموقف؟".

الكمال وعملية التجريد:

الخطأ الثالث الذي يجب على المدير تجنبه بوعي هو الكمال، حيث يرتكب البشر هذا الخطأ عندما يقومون بالاتصال، كما لو أن ما يقولونه هو كل ما يمكن معرفته عن الموضوع. ويدرك الشخص الفطن بأن الواقع معقد جداً بالنسبة لأي شخص، بحيث لا يمكن معرفة كل ما يجب معرفته بشأنٍ ما، ولكن هذا الخطأ لايزال يُقترف. ويقول هيني Haney بأن الكمال هــو نتيجة اعتقادين خاطئين: أولاً، من الممكن معرفة وقول كل شيء عن شيء ما. ثانياً، كل ما أقول (أو أَكتب أو أُفكر به) يحتوي على كل ما هو مهم عن الموضوع[١٧]. وتسهم أشكال الاتصال المألوفة في مشكلة الكمال؛ لأن البشر يقومون بعملية التجريد عندما يتحدثون. إن التجريد هو عملية التركيز على بعض التفاصيل وإهمال البعض الآخر؛ فأثناء عملية الاتصال نحتــاج لاختيار بعض التفاصيل وحذف أخرى. ويمكن لعملية التجريد أن تؤدي إلى تجاهل معلومات معينة. وكنتيجة لذلك، فإن المستمع –وكذلك المتحدث أحياناً– لا يدرك بأن بعض المعلومات لم يتم التطرق إليهــا. وكلما زاد تجاهل بعض المعلومات، كلما ازدادت الصعوبة في معرفة ما تم تجاهله.

لنأخــذ هــذا المثال على خطأ الكمال: في حوار بين طالب في المرحلة الثانوية ورجل –غير معــروف للطالب– قضى عمره في دراســة علم النبات ومن العلــماء المتميزين، حيث علق الطالب الأنيق المعتد بنفسه قائلا: "أوه .. علم النبات. لقد انتهيت من دراسة كل ما يتعلق بشــأن هذا الشيء الفصل الماضي". وكما قال برتراند راســلBertrand Russell : "يتناسب يقين الشخص عكسياً مع معرفته".

يتضمن كل ما نقوم به –تقريباً– شــيئاً من التجريد. ولذلك، فإن حل مشكلة الكمال لا يتأتّى بتجاهل التجريد بل بمعرفة مستوى التجريد الحاصل. وبمجرد معرفة الشخص بمستوى التجريــد، يمكنه صياغة الرســالة تبعــاً لذلك "على حد علمي، تبعــاً لمعلوماتي" أو "هذه ما أعتبرها معلومات حاســمة". وللتغلب على خطأ الكمالية عند الاســتماع، يمكنك التســاؤل: "ما الذي تم تجاهله؟" أو ببســاطة: "ماذا بعد؟". وكما يمكنك استخدام "إلى آخره" في نهاية الجملة، فمن الواجب أن تتســاءل عن ما يشتمل عليه ذلك. ويلخص جدول (٢-٥) الأسئلة الواجب طرحها لتلافي ارتكاب ثلاثة أخطاء قاتلة عند الاتصال.

جدول (٢-٥) كيف يمكن تلافي الأخطاء القاتلة

الخطأ القاتل	الأسئلة الواجب طرحها
الافتراض / الملاحظة.	ماهي الحقائق؟
الإخفاق في ملاحظة الفوارق.	ماهي التصنيفات التي استخدمتها في هذا الموقف؟
الكمال / الكلية.	ماذا يحدث أيضاً؟

تمت مناقشة الأخطاء القاتلة والمستمرة من منظور الاتصال الذاتي والشخصي، وهي خطأ الافتراض / الملاحظة والإخفاق في ملاحظة الفرق، وكذلك الكمال / الكلّية. على أيّة حال، فإن الاتصال الإداري نادراً ما يقتصر على المستوى الذاتي والشخصي؛ فقد تصبح العملية أكثر تعقيداً عندما يشترك المزيد من الأشخاص في العملية الاتصالية. وأثناء الاجتماعات تظهر الأخطاء الاتصالية الثلاثة التي نوقشت سلفاً، كما تظهر أخطاء أخرى تتعلق بالجماعة ويجب أخذها بالاعتبار. فعندما يتواصل المدير مع جماعة من الموظفين في إدارة أخرى، فإن عوامل التنظيم تصبح مؤثرة. وفي الحالتين يمكن للأخطاء الأساسية التي ناقشناها في هذا الفصل أن تظهر، بالإضافة إلى أنواع متخصصة من الأخطاء المحتملة الواجب مراعاتها. وهناك المزيد عن الاتصال على المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي في الفصل (٤)، والمخصص للاجتماعات وحركيات (وديناميكيات) الجماعة، بينما يشرح الفصل (١١) الاتصال عبر الثقافات.

ملخص:

يحدث الاتصال الإداري في خمسة مستويات: الذاتي والشخصي والجماعي والتنظيمي وأخيراً الثقافي. وقد تم التطرق لهذه المستويات في هذا الكتاب. ويقدم هذا الفصل نموذجاً للاتصال الإداري الإستراتيجي، والذي قد يساعد المدراء على تقليل الأخطاء في المواقف الحاسمة. وبينما لا يمكن وضع قواعد ثابتة يمكن استخدامها في كل المواقف، فقد تطرقنا للعوامل التي يجب على المدراء مراعاتها قبل الاتصال.

تم استعراض هذه العوامل كطبقات ثلاث للنموذج الإستراتيجي. وتحتوي الطبقة الأولي على المناخ والمحيط (الثقافي)، حيث لابد أن تتوافق الإستراتيجية الاتصالية مع السياق الثقافي

الوطني والتنظيمي، وتتضمن الطبقة الثانية المرسِل والمستقبِل وعرض الرسالة (الاتصالية)، بينما تحتوي الطبقة الثالثة على الرسالة والوسيلة (القناة) والبيئة ووقت الاتصال. إن التطبيق الإستراتيجي المناسب لهذه العوامل -وهي لبّ النموذج- يعتمد بقوة على هذه الطبقات الثلاث من المتغيّرات.

إن الاهتمام بهذه العناصر أثناء مرحلة التطوير ليس كافياً لضمان نجاح الاتصال، وعلى المدراء البحث عن ردود الفعل ومقاييس لكفاءة الاتصال، من أجل ضمان التطوير المستمر لمهاراتهم التفاعلية.

وأخيراً، تم تناول الأخطاء القاتلة في العملية الاتصالية، وأكثرها شيوعاً: (١) خطأ الإفتراض/ الملاحظة، (٢) الإخفاق في ملاحظة الفوارق، (٣) خطأ الكمال / الكلية. ويحدث خطأ الافتراض / الملاحظة، عندما يقول المدير شيئاً ما على أنه حقيقة، فيما لا يملك دليلاً ملموساً على ذلك. أما الإخفاق في ملاحظة الفرق، فهو الإخفاق في إدراك التغييرات في الأحداث أو الاختلافات البارزة بين الأشياء. ويحدث خطأ الكمالية عندما يعتقد الشخص بأن ما يقوله هو كل ما يمكن معرفته في الموضوع. ويحتاج المدراء للاهتمام بهذه العوامل، بالإضافة إلى عوامل الضعف الإنساني عند الاتصال بالآخرين.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٢-١: حجب التقنية:

طرق بِن Ben باب نانسي كير Nancy Kerr، مديرته المشرفة.

ردت نانسي: "تفضل بالدخول" ودخل بِن. لقد كان محبطاً، وانعكس هذا السلوك عليه. قال بِن: "أود التحدث معك عن ستيسي بورتون Stacey Burton التي تعمل في المكتب المجاور لي"، وتابع: "منذ ذلك الوقت الذي قمنا فيه بإعادة تنظيم المكتب منذ حوالي شهر، وستيسي تمر بالقرب وتقف أمام باب مكتبي، فقط للمُغازلة والدردشة وتتسبب في توقفي عن العمل، وأنا لست مرتاحاً في تركيزي بشكل عام وبالأخص عند الانتباه إلى المغازلة"، وتابع بن: "كما أنني غارق في رسائل البريد الإلكتروني غير المتعلقة بالعمل من ستيسي".

سألت نانسي: "هل طلبتَ من ستيسي أن تتوقف عن ذلك؟".

قال بِن: "حسنا، ليس بالفعل. يمكن أخذ هذا التفاعل بسهولة على أنه مزاح مكتب، لو أنكِ فقطِ سـمعتِ الكلمات. إن الطريقة التـي تومئ وتتحدث وتنظر بها إليّ تجعلها كأنها مغَازلة". "أنا لستَ مرتاحاً في الدخول في مواجهة مع ستيسي، وفكرتُ بأنكِ تودين التحدث إليها بدلاً مني".

"يسـعدني ذلك. من الممكن اليوم" أجابت نانسي. "سـوف أرسـل بريـداً إلكترونياً الآن وأشكرك على أنك لفتّ انتباهي إلى ذلك".

أرسلتْ نانسي بريداً إلكترونياً إلى ستيسي لتأتي إلى مكتبها في الساعة ٢:٠٠م.

عند السـاعة ١:٥٥ سـمعتْ نانسي الباب يُطرق وقالت: "تفضل بالدخول". دخل شاب أنيق وجلس. سـألت نانسي: "أي خدمة؟". "حسـنا، قلت إنكِ تريدين التحدث معي. ماذا أسـتطيع تقديمه إليكِ؟" سـأل الشـاب. "هل أردتُ أن أَتحدثَ معك" سألت نانسي. "نعم" أجاب الشاب: "أنا ستيسي بورتون".

الأسئلة:

١- ما هو خطأ الافتراض – الملاحظة في هذا السيناريو؟

٢- إلى أي مدى ساهم استخدام تقنية تبادل الرسائل هذا في سوء الفهم بين نانسي Nancy وستيسي Stacey؟

٣- ما هي الأفكار النمطية المتعلقة بالجنس، والتي تم مناقشـتها في الفصل الأول وتنطبق على هذه الحالة؟

٤- إذا كنت في موقف نانسي Nancy، كيف سـتتعامل مع هذه اللحظة الحرجة وتتناقش بعد ذلك؟

الحالة ٢-٢: تطوير مطوية (بروشور):

يبلغ ميتش فينلي Mitch Finley تسعة وعشرين عاماً، وهو حاصل على درجة جامعية في التمويل وبدأ العمل كمسئول قروض في بنك منذ عامين. بعد ذلك، بدأ التشاور في أعمال تجارية أخرى في التخطيط المالي، وكان هدفه الوظيفي هو أن يبدأ عمله التجاري الخاص.

حاليــاً، قام فينلي Finley بفتح شركة The Suite Thing، وهي شركة تطوير تســتخدم الأفكار التجارية الأصلية – إنشــاء اثنين من المباني الكبيرة التي تشــبه الفندق وتشتمل على أجنحة (غرفة معيشة، غرفة نوم، مطبخ) غير الغرف الفردية. تقع الفنادق في مدينتين تمثل مراكــز إقليمية هامة لصناعة النفط. وبدلاً من تأجير الأجنحة، فإنه يقوم ببيعها إلى شركات النفط الكبيرة التي توفر لهم احتياجات الترفيه والتخطيط الضريبي.

كان فينلي Finley يســتخدم كتيّباً يجمعه المهندسون الذين يعملون لديه، لكنه لم يكن ســعيداً مع طريقة عرضه. لقد قام بجمع كتيّبات الشركة الأخرى التي يحبها، وقرر الاتصال بشركة إعلان لتصميم كتيّب جديد وشعار لشركته.

في الاجتماع التمهيدي، أخبر فينلي Finley مندوب وكالة الإعلان بأنه يحتاج إلى شــعار جديد للشركة، وملف للكتيبات لتوضع به أوراق الإعلانات. الأكثر أهمية، فإنه يجب الانتهاء من الشعار والتجهيزات بأسرع وقت ممكن؛ لأن الوقت يمثل المال بالنسبة له.

تعهد مندوب وكالة الإعلان (حديث العمل في الوظيفة) بأن شركته ســوف تقوم بتنفيذ الشــعار ومخططات الكتيّبات. بعد ذلك، سأل المندوب فينلي Finley بعض الأسئلة العامة عن مشروعيه الاثنين – ما هو نشاطهما وأين موقعهما والمنطقة المحيطة بهما، وقال مندوب الوكالة بأنه سوف يعود خلال أسبوع واحد مع أفكاره.

بعد أســبوعين ونصف، اتصل فينلي Finley بوكالة الإعلان، وأراد أن يعرف ما إذا قامت بتطوير المواد. لقد حضر المندوب بعد ذلك في المســاء مع أفكاره. لقد ركزت طريقة الوكالة على موضوع يصعب تصديقه "حاوِل الفوز بلعبة الفندق مع سويت ثينج". لقد شعر فينلي بالإحباط بســبب تأخر الاســتجابة، وعدم التوافق بين ما تعرضه الوكالة الإعلانية والصورة الخاصة بمشروعه وقال: "لا، ليس هذا ما أريده على الإطلاق". اندهش مندوب وكالة الإعلان وظل صامتاً لفترة، قبل أن يرد بصوت محبط: حســناً، ما الذي تود أن ترى عليه مشروعك؟ وذكّــره بالقيود الزمنية التي أعطاها له فينلي Finley. قــال فينلي Finley: إنه لم ينظر إلى الفنادق على أنهم منافسون له، وأنه أراد كتيّباً وشعاراً لتقديم فكرته لكبار المدراء على أنه اســتثمار. في اليوم التالي، عاد مندوب وكالة الإعلان بجزء أكــثر تحفظاً وإقناعاً، وقال فينلي Finley: هذا هو النوع الذي أريده ولكنه ليس واقعياً.

لا يســتطيع فينلي أن يفهم لماذا لم يحصل على ما أراده في المرة الأولى؛ لأن "هذا عملهم وبالطبع يعرفون ما يقومون به".

الأسئلة:

١- ما هي بعض الأسباب المحتملة لمشكلة التواصل لفينلي؟ مَن مندوب وكالة الإعلان؟

٢- حدد كيف سببت الافتراضات مشاكل اتصالية في هذه الحالة؟

٣- مــا هي الإجراءات التي توصي بها مندوب وكالــة الإعلان لضمان عدم حدوث ذلك مرة أخرى؟

٤- هــل تعتقــد بأن الاتصــال وصل لطريق مســدود؟ إذا كان كذلك، مــا الذي يجب على المشاركين فعله لحل ذلك؟

الحالة ٢-٣: لماذا يتغير جونز Jones؟

تقع شركة الاســتثمار المالي في مدينة هيوســتن Houston بولاية تكســاس Texas، وقد تأسست منذ عامين فقط، ولكنها تحتل عناوين الصحف المحلية على أنها "شركة تستحق أن تتابعها"، حيث يتوفر لديها ثلاثة من محللي الاستثمار وأربع سكرتارية. تشغل الشركة حيزاً صغيراً إلى حد ما مع سكرتارية في الاستقبال ومكاتب للمحللين بالجوار.

يعتبر الســيد جونز Jones من أكبر المحللين، وهو شــخص غير ودود جداً ويقوم بإدارة الشركــة بيــد من حديد، ويُعتبر هو أول من يأتي إلى العمــل وآخر من يغادر، والسرعة هي شعاره.

تعتقد النســاء التي تعمل في المكتب أن الســيد/ جونز Jones الذي في منتصف العمر شــخص جذاب، وقد علقت إحدى موظفات السكرتارية قائلة: "أتعجّب كيف تبدو السيدة التي تتزوجه. إنه حسن المظهر، ولكنه مهووس وليس مرحاً حتى أتزوجه". لم يتحدث جونز أبداً معهم ويبدو كما لو أن العمل هو الشيء الوحيد الموجود في رأسه.

حالياً، بدأ جونز Jones يأتي متأخراً ويســتغرق وقتاً طويلاً في الغداء ويغادر مبكراً. لقد علقت إحدى موظفات الســكرتارية قائلة: "إنك محقة، لقــد لاحظت تغييراً فيه أيضاً، لقد

بـدأ كل ذلك مـع الوقت الذي بدأت فيه سـيدة جديدة العمل هنـا". لم تحب موظفات السـكرتارية السيدة الجديدة في المكتب، لقد كانت طويلة وشقراء وجميلة وتتحدث قليلاً، وتقوم بالطباعة بصعوبة وتعرف القليل عن الحاسب الآلي. لقد كتبت موظفات السكرتارية تقريراً ضدها يصفها بأنها "شـقراء فارغة". علقت إحـدى الموظفات للأخرى قائلة: "جونز العجـوز لا يـأتي فقط من الغداء متأخراً، وإنما مؤخراً يكـون في أفضل حالاته المزاجية. لقد تحدث حتى معي اليوم!"، وقالت موظفة أخرى: "لقد لاحظتُ ذلك، ورأيت أيضاً سكرتيرته تدخل من الباب مباشرةً بعده، وسيدة تتصل الساعة ٦م كل مساء بالسيد جونز، ولكنه كان يغادر المكتب في الساعة ٤:٣٠ ولا يرد على المكالمة". قالت سكرتيرة أخرى: "حسنا، أستطيع أن أستنتج شيئاً، أليس كذلك؟".

الأسئلة:

قيم كلاً من البيانات التالية ما إذا كانت صح (ص) أم خطأ (خ) أو محل شك (؟). لا تقرأ القصة مرة أخرى قبل تقييم البيانات، ولا تقم بتغيير أي من إجاباتك.

١- شركة الاستثمار المالي تقع في هيوستن، تكساس.

٢- شركة الاستثمار المالي هي الأسرع نمواً في هيوستن.

٣- يضم المبنى أربعة مكاتب.

٤- جونز Jones غير ودود.

٥- جونز Jones متسرع جداً.

٦- جونز Jones يمتلك الشركة.

٧- يملك جونز Jones قبضة حديدية.

٨- يبلغ جونز Jones من العمر ما يقرب من خمسة وأربعين (٤٥) عاماً.

٩- جونز Jones متزوج.

١٠- عين جونز Jones سكرتيرة جديدة.

١١- السكرتيرة الجديدة شقراء رائعة.

١٢- السيدة الجديدة تطبع بشكلٍ جيد.

١٣- يعود جونز Jones إلى المكتب في حالة مزاجية جيدة.

١٤- يعتقد موظفو السكرتارية في المكتب بأن جونز Jones لديه علاقة مع الشقراء الجميلة.

١٥- يتناول جونز Jones غداءه مع سكرتيرته.

١٦- لا يعود جونز Jones إلى المنزل بعد العمل.

١٧- امرأة تتصل بجونز Jones كل يوم عند الساعة ٦م.

١٨- ربما تبحث زوجة جونز Jones عنه.

١٩ – جونز Jones يمر بأزمة منتصف العمر.

ما هي الأخطاء الحاسمة في الاتصال التي ظهرت في هذا التمرين؟ اشرح ذلك.

الحالة ٢-٤: الاستقالة من محطة التليفزيون:

تدرس جين راي Jane Rye تخصص الإعلان في الجامعة الحكومية المحلية، وسوف تتخرج في نهايــة الفصل التالي، وتعمل في وظيفة بدوام جزئي في إدارة المبيعات في محطة تليفزيون محليــة. وعندما تم تعيينها، اعتقدت راي بأنهاً محظوظة جداً بأن تجد وظيفة هناك، ليس فقط من أجل المال ولكن أيضا من أجل اكتساب الخبرات العملية.

بات ترنــت Pat Trent هو مدير المبيعات الذي قام بتعيينها، وكان هو المشرف المباشر على راي. لقد كانت راي تؤدي وظيفتها بشــكلٍ جيد جداً، وتلقت الدعم الكبير من ترنت. في الواقــع، ليــس لدى مدير المبيعات شيء غير الثناء على عمــل راي، عندما قدم تقريراً إلى الإدارة العليا، وكثيراً ما يخبر ترنت موظفيه بأن عملها اســتثنائي، وأنه يود أن يوظفها بدوام كامــل بعد التخرج؛ لكي تــترأس إدارة الأبحاث الإعلامية الجديــدة للمحطة. تبدو الوظيفة تحدياً وعملاً مجزياً.

بينــما كان العرض مغرياً لــراي Rye، لم تكن مهتمة بالمركــز الوظيفي؛ لأنها وجدت أن وظيفتها الحالية غير مرضية لها. وعلى الرغم من ذلك، لم تخبر أبداً ترنت Trent مشــاعرها

عــن الوظيفة أو التعيين المحتمل. وحيث إن ترنت قد قام بتدريب راي وعمل على ترقيتها عن كل شــخص، أصبحت راي مخلصة ومقدرة لمدير المبيعات. ومن ثم، اعتقدت راي بأنها ســوف تخون ترنت إذا رفضت الوظيفة. بعد ستة أسابيع، وبالرغم من ذلك، قررت راي أن تستقيل وتعمل بدوامٍ جزئي في الجامعة، ولكنها لا تعرف كيف تصل إلى المدير.

تشعر راي Rye بأنها غير قادرة على قول أي شيء غير سارّ لترنت Trent، وتركت الوقت يمضي، حتى جاء اليوم الذي كانت فيه مســتعدة للاســتقالة والبــدء في وظيفتها الجديدة. وعندمــا ذهبت راي إلى العمــل في ذلك اليوم، كان مقرراً لمديــر المبيعات أن يغادر البلدة في وقــت لاحق من صبــاح ذلك اليوم. أُجبرت راي على الذهاب إلى مكتب ترنت، بينما كان هناك شخصان يناقشان مسألة أخرى. ترنت سأل راي عما تريده وأجابت راي: "إنني أتقدم باســتقالتي". لقد صدم مدير المبيعات تماماً وســأل راي: لماذا تستقيلين؟ وتعجّب مما كان يجــب فعله في المشروع الذي كانت تتولى مســؤوليته راي. اعتــذرت راي عن هذا الإخطار القصــير، وشرحت له أنها ســتحصل على وظيفة بدوام جــزئي في الكلية بدايةً من الغد. قال ترنــت وهــو في غاية الإحباط مــن موظفته: "لو أنك أخبرتني بذلــك في وقت مبكر، لكنت أعطيت المشروع إلى شخص أخر – الآن أنا في مأزق".

الأسئلة:

١- كيف كان يجب على راي Rye أن تقوم بتقديم استقالتها؟

٢- أين ومتى وكيف تعتقد أنه يجب على راي Rye أن تستقيل؟ هل تعتقد أن ترنت Trent كان سيفهم لو كانت الظروف مختلفة؟

٣- كيف سرع ترنت Trent من تجاهل راي Rye للاتصال؟

٤- ما هي بعض الانعكاسات المحتملة على المدى الطويل للطريقة التي أدارت بها راي Rye عملية الاستقالة؟

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة، وروابط الفيديو وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. John P Kotter, «What Effective General Managers Really Do.» Harvard Business Review 77, no. 2 (1999): pp. 145-158 For a list of key managerial skills, see the American Management Association›s «2001 Managerial Skills and Competencies Survey» results, available on line at http://www.amanet org/research/archive_200I _I999 htm.
2. Lee Thayer, Communication and Communication Systems (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1968).
3. Harry C. Triandis and Rosi La O Alben .• "Cross-Cultural Perspectives," in handbook of Organizational Communication, eds. F. jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (Newbury Park. CA: Sage, 1987), pp. 264-295.
4. M. S. Poole, "Communication and Organizational Climate: Review. Critique. and a New Perspective," in Organizational Communication Traditional Themes and New Directions, eds. R. D. McPhee and P. K. Tompkins (Beverly Hills. CA: Sage. 1985). pp 79-108.
5. Raymond L. Falcione, Lyle Sussman. and Richard P. Herden, "Communications Climate in Organizations." in Handbook of Organizational Communication, eds. F. jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (Newbury Park. CA: Sage, 1987), pp. 195-22 7.
6. Shawn Parr. "Culture1Eats Strategy for Lunch," Fast Company. January 24. 2012, www. fastcompany. com/ 181067 4/culture-eats-strategy-for-lunch.
7. john Petit, Jr. anti Bobby C. Vaught. "Self-Actualization and Interpersonal Capability in Organizations," journal of Business Communication 21, no. 3 (1984): pp. 33-40.
8. Joseph N. Cappella, interpersonal Communication: Definitions and Fundamental Questions," in Handbook of Communication Science, eds. C.R. Berger and S H. Chaffee (Newbury Park, CA: Sage, 1987), pp. 184-238.
9. C. L. Hale and J. G. Delia. "Cognitive Complexity and Social Perspective-Taking," Communication Monographs 43 (1976): pp. 195-203.
10. Kitty 0. Locker. "Theoretical Justifications for Using Reader Benefits." journal of Business Communication 19, no. 3 (1982): pp. 51-66.
11. Gary F Soldow. "A Study of the Linguistic Dimensions of Information Processing as a Function of Cognitive Complexity." journal of Business Communication 19, no. 1 (1982): pp. 55-70.
12. Mohan R. Limaye, "The Syntax of Persuasion: Two Business Letters of Request," journal of Business Communication 20. no, 2 (1983): pp. 17-30.
13. J 3. Mohan R. Limaye. "Buffers in Bad New Messages and Recipient Perceptions," Management Communication Quarterly 2. no. 1 (19~8): pp. 90-101.

14. Much of this discussion is drawn from William V Haney. Communication and Interpersonal Relations: Text and Cases, 6th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1992).

15. Ibid., pp. 359-381.

16. Ibid., p. 368.

17. Ibid .. pp. 320-357.

الفصل الثالث
الاتصال باستخدام التقنية

في العقـد الأخـير، انتقلنا من كوننا عالماً مترابطاً إلى كوننـا عالماً فائق الترابط. وفي العالم فائـق الترابـط، فإن المدراء ورواد الأعمال في كل مـكان يتمتعون بوصول أكبر بكثير من أي وقت مضى إلى أفضل الناس والروبوتات والبرامج.

- توم فريدمان Tom Friedman، مؤلف وكاتب عمود في جريدة نيويورك تايمز New York Times، وفائز بجائزة بولتزر Pulitzer ثلاث مرات.

إذا قضيـت وقتاً قدر ما يقضيـه معظم المدراء في الكتابة، والـرد على البريد الإلكتروني والرسائل النصية للموظفين، والكتابة في المدونات والمشاركة في الحلقات النقاشية الإلكترونية والاجتماعات الافتراضية، والتحقق من هاتفك الذكي بشـكل إجباري على الأضواء الكاشـفة، فربما يمكنك الافتراض بأن التطورات في التقنية من شأنها أن تحدد مستقبل الاتصال في مجال الأعمال. أين تبدأ المناقشـات المعنيّة بالاتصال الذي يسـّهل التقنية؟ تتغير التقنية بشـكل سريع للغاية، لدرجة أنه أحياناً يكون من المستحيل التركيز على الموضوع. فمنذ أربعين سنةً مضت، صرّح أحد العلماء النظريين في الاتصال: "الاتصال هو بالضرورة شأن اجتماعي، ولكن الحيـاة في العالم الحديث أصبحت تعتمد أكثر وأكثر على الوسـائل "التقنية" للاتصال، مثل الهواتف والتلغراف والراديو والطباعة"(١). كانت تلك ملاحظة تنبؤية.

فكر في جميع مناحي التقنية التي تطورت في الخمسين سنة الماضية. منذ جيلين فحسب، كان المقصود من الثورة التقنية هو الهاتف ذو الخطوط الطويلة. ومنذ خمس وثلاثين سنة مضت، فإن المناقشـات بشأن الاتصال تضمنت تعريف القرص المرن floppy disk، وما هو المقصود بالحاسـوب الشـخصي personal computer. ومنذ ثلاثين سـنة، فإن الكثير من الكتـب المرجعية مثل الكتاب الذي تقرأه حالياً، كانـت تكرس الكثير من الصفحات لشرح الاختلاف بين البرامج software والأجهزة hardware، وما هو الغرض من المودم modem، وما هو المدى المنظور لأن تحُل برامج معالجة الكلمات محل الآلة الكاتبة الكهربائية. ومنذ

خمس عشرة سنة مضت، لم يكن المدراء يتصفحون بشكل روتيني الصفحات الشخصية على الفيس بوك Facebook، للمتقدمين للوظائف كإحدى الخطوات في عملية التوظيف. ومنذ عشر سـنوات، لم تكن الشركات مدركة لقوة تويتر Twitter للوصول إلى الأسواق المستهدفة لهذه الشركات. ومنذ خمس سـنوات فحسـب، لم يكن لدى أي شـخص أداة مثل الماسـح الضوئي وول ستريت Wall Street Scanner، وهو جهاز محمول باليد يقوم بتجميع أسواق المال، وشـبكات التواصل الاجتماعي وعناوين الأخبار ومواقـع الشركات، من أجل أن تقوم بالإبلاغ بشكل فوري عن الاتجاهات الاقتصادية والتوقعات لليوم التالي.

وفي الوقـت الحـالي، تُعـد قنـوات الاتصال الإلكترونيـة جـزءاً حيويـاً من حياتنـا العملية. والأسـاس المنطقـي للاعتـماد عـلى التقنية هو زيـادة الفعاليـة والإنتاجيـة، وتوفـر الأبحاث الحديثة بعض الأدلة التـي تدعم هذا الافتراض. ولكن التقنية ليسـت مجرد أداة منفعة فحسب، ولكنها قوة يتعين إعادة تقييمها بشـكل مستمر. الإبداع التقني لا يعتبر أمراً جيداً دوماً لأنه إبداع فحسب؛ فالأمر أدق من ذلك بكثير وهو يتطلب تفكـيراً إبداعياً لكي نظـل محافظين على التوازن بين الأهلية والتدمير[٢].

توقّف وفكّر

١. كم مـرة تتـم مقاطعتك مـن خلال البريد الإلكتروني والرسـائل الفورية أو الرسائل النصية في العمل؟

٢. كيف يؤثر هذا الأمر على إنتاجيتك؟

٣. بالنظـر إلى أن ٢٨٪ من أوقات العمل التقليديـة في المكتب تتـم مقاطعتها، إلى أي مدى تسـاعد التقنية أو تعوق الفعالية؟

وبالنظـر إلى سرعة تغـير تقنية الاتصال التجاري، فمن غـير الواقعي أن نفترض أن هذا الفصل سـوف يعكس بشـكلٍ دقيق ما الذي يحدث مع كلا الأمرين، في الوقت الذي كتبته فيـه والوقت الذي تقرأه فيه. ولذا، بدلاً من وصف الممارسـات "الحالية"، فإن هذا الفصل سـوف يركز على أفضل الممارسـات، والمبادئ التي لا تتغير بتغير الأزمان لاستخدام التقنية في مكان العمل. قراءة هذا الفصل سـوف تساعدك على صياغة إطار عمل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، فيما يتعلق باستخدام أدوات الاتصال عبر التقنية المتوافرة في ذاك الوقت.

إطار عمل لاستخدام أدوات الاتصال عبر التقنية:

إن قرار استخدام الهاتف أو البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية أو المؤتمرات عن بعُد، يمكن أن يتعقد ويتشابك بسبب الكثير من المتغيرات المتضمنة في مثل هذا القرار. ولكي نفهم هذه المتغيرات، يتعين الرجوع إلى الفصل الثاني والمناقشة بشأن الإستراتيجية. ومع الاتصال عبر التقنية، فإن القناة التقنية تنقل الاتصال، ومن ثم، فإن الاختلاف الأساسي يكمن في القناة ذاتها. وعلى الرغم من ذلك، وكما يشير نموذج الاتصال الإستراتيجي في الفصل الثاني، فإن كل متغير آخر يتأثر أيضاً من جرّاء التقنية. هناك أربعة مفاهيم تساعدنا على فهم استخدام الاتصال عبر التقنية، ألا وهي: عرض النطاق الترددي، القرب الشخصي المفترض، التغذية الراجعة ومنظور التفاعلية الرمزية[٣].

عرض النطاق الترددي:

يحدث الاتصال عبر خمس قنوات حسية، وهي: النظر والسمع واللمس والتذوق والشم [٤]. عرض النطاق الترددي هو مقدرة القناة الحسية المتوفرة على نقل المعلومات. الاتصال وجهاً لوجه بين شخصين على بُعد ذراع من بعضهم البعض له عرض نطاق ترددي واسع، وذلك يرجع إلى أن هذا الاتصال يمكنه استخدام جميع القنوات الخمس. عندما يقابل المدير أحد المتقدمين للوظيفة للمرة الأولى، فإن الشخصين يصافحان بعضهما البعض، وهما يتشاركان في وقتٍ متزامن الإشارات البصرية والسمعية والحسية والذوقية والشمية، ولذا فإن هذا الاتصال له عرض نطاق ترددي واسع.

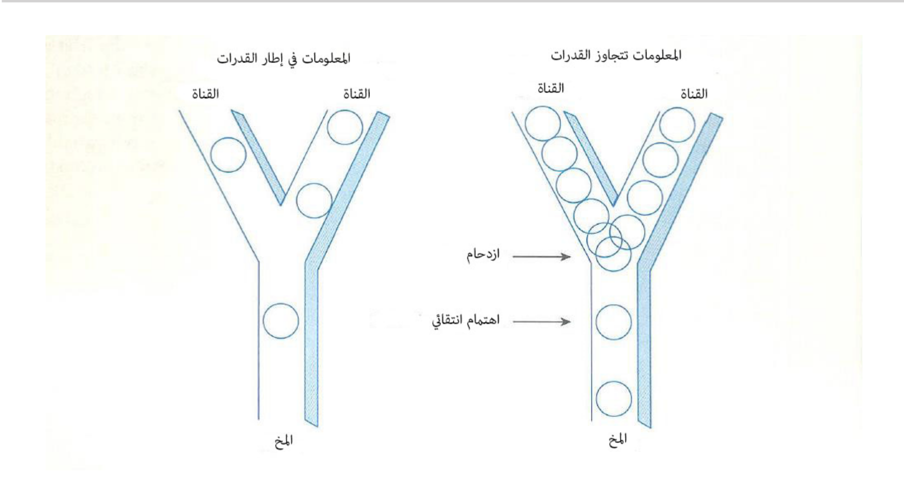
عادةً ما يلغي الاتصال من خلال وسيط واحد، قناةً أو أكثر من قنوات الاتصال. فعلى سبيل المثال، إن مؤتمرات الفيديو تلغي قنوات أو إشارات اللمس والشم، في حين أن الهاتف يلغي إشارات اللمس والشم والنظر.

كم عدد الرسائل المرسلة عبر القنوات المتعددة، والتي يمكن للعقل فهمها في مرة واحدة؟ حير هذا السؤال النظري الباحثين في مجال الاتصال لقرون، ولكنه يظل سؤالاً ذا صلة وخاصةً عند الوضع في الاعتبار الاتصال عبر التقنية. ومن أجل فهم هذا السؤال، تخيل أن شخصاً ما افترض أن كل رسالة أو جزء من الاتصال كرةً تصل إلى عقولنا، وقاعدة هذا

الشخص تمتد على طول ذراعه. في هذا الحالة، فإن ذراعَي هذا الشخص هما قنوات الاتصال المختلفة. ما الذي يحدث إذا وصلت كلتا الكرتين إلى تقاطع هذا الشـخص في الوقت ذاته، ولكن لا توجد إلا مســاحة متوفرة لكرة واحدة؟ ســوف يكون هناك تكدس في المعلومات. وفيــما يتعلق بنظرية المعلومات، يحدث انتباه انتقائي، ولذا فإن المســتلم ينتبه لجزء واحد من المعلومات في حين يتجاهل الأجزاء الأخرى. وبمعنى آخر، يقرر العقل أي كرة ينبغي أن تتقدم حتى تصل إلى قاعدة هذا الشخص. تم وصف هذه العملية في الشكل رقم (٣-١).

الهدف هنا هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المعالجة في الجهاز العصبي المركزي، وذلك دون حدوث أي تكدس. كم عدد الإشارات الواردة من مصادر مختلفة، والتي يمكن معالجتها بشــكل فوري؟[٥] يقودنــا هذا إلى مفهوم "التكرار بــين القنوات" (BCR). يحدث التكرار بين القنوات في التواصل متعدد القنوات، وذلك عندما تتم مشاركة المعلومات بين القنوات البصرية والسمعية واللمسية والذوقية والشمية.

تخيــل مقابلتك لمتقدم للوظيفــة. عندما تنقل القنوات البصرية والســمعية معلومات متطابقــة، فــإن التكرار بــين القنوات يكون كاملاً. من شــأن هذا أن يحــدث عندما يكون الشــخص مرتدياً ملابس مهندمة، ويتحدث بطريقة سليمة ودقيقة. تُكمل هاتان الإشارتان بعضهما البعض؛ لأنهما يشــيران إلى أن هذا الشــخص شــخص محترف. يكــون التكرار بين القنوات ناقصاً أو مشوشــاً، عندما تنقل القنوات المختلفة معلومات متضاربة أو متناقضة. يكــون التكامل بين القنوات معدوماً، عندما تنقل كل قناة على حدة معلومات متناقضة أو مختلفة بشــكلٍ تام. وفي حال تساوي الأمور الأخرى، فإن نقل المعلومات يكون أكثر فعالية مــن الناحيــة النظرية، عندما يكون التكامــل بين القنوات كاملاً. يكــون التداخل في أقصى درجاته، عندما يكون التكامل بين القنوات صفراً.



شكل (٣-١) معالجة المعلومات

لم يكـن لدى نظرية المعلومات المقدرة على أن تحدد بشـكلٍ كامل، ما هي المعلومات التي يعالجها البشر أو كيف يقومون بمعالجتها. ومع ذلك، يمكن وضع عدد من الاستنتاجات: أولاً، يمكننـا معالجة كمية محدودة من المعلومات فحسـب. ثانيـاً، هناك أنواع معينة من المعلومات التي تتغلب على أنواع أخرى من المعلومات[٦]. إن كلاً من هذين الاستنتاجين له مضامين قوية فيما يتعلق بالاتصال الإداري الإستراتيجي. يتعين على المدراء أن يحددوا كمية المعلومات التي لها قيمة في العديد من المواقف. يجب توفير المعلومات -الإشـارات- التي لها قيمة فحسـب، وذلك حتى لا يكون هناك تحميل مفرط على قدرات الاتصال من خلال الإشارات غير المفيدة.

يشـير الاختيار بين الربط المرئي ومؤتمرات الفيديو والمؤتمرات السماعية، إلى مدى أهمية هذا الأمر للتواصل عبر التقنية. ربما تُسـتحث الإدارة على استخدام الربط المرئي؛ وذلك لأنه يوفر الفيديو والصوت التفاعلي في الوقت الحقيقي، وكذلك مشـاركة البيانات عبر الإنترنت. توفر مؤتمرات الفيديو الإشارات البصرية علاوةً على الإشارات السمعية، ولكن تكلفة إعداد أدوات التعـاون على الإنترنت ومؤتمـرات الفيديو أعلى بكثير، وربما لـن يكون من الممكن تبريرها. ربما لا يكون من المهم مشـاركة البيانات والملفات في الوقت الفعلي أثناء الاجتماع. وحتى الإشـارات المرئية، ربما تكون ذات قيمة منخفضة أو ربما تصرف الانتباه عن الرسـالة الصوتية المهمة، التي يمكن تقديمها من خلال اجتماع صوتي وبسيط عبر الهاتف.

وعـلى الجانب الآخر، لا يجب على المدراء بشـكلٍ تقليدي اختيار قنوات الاتصال، ذات عرض النطاق الترددي الضيق لإيصال الرسائل العاطفية. يُعد إرسال رسالة نصية لموظف تم إنهاء عقده، أو إرسال بريد إلكتروني له، تعبيراً عن التعاطف لخسارة موظف محبوب، يُعد زلةً سـلوكية تقنية رغم شيوعها كثيراً في الآونة الأخيرة. ربما تكون أوسع قناة لعرض النطاق الترددي وهي الاتصال وجهاً لوجه، مهمة للغاية للاتصال الفعال مع العملاء المهمين، وخاصة في بعض البيئات الثقافية المعينة، على النحو الذي تمت مناقشته في الفصل الحادي عشر.

إذا تطلبت الظروف اسـتخدام قناة ذات عرض نطاق ترددي ضيق من أجل نقل رسالة حساسـة، فيجب على المدراء القيام بأفضل ما بوسعهم من أجل موازنة النتائج. هناك مثال حديث على ذلك لشركة كبرى قامت باستخدام البريد الإلكتروني، لكي تبلغ أربعمائة موظف بتسريحهم من العمل. وفي حين أن ردود الفعل الأولية على اختيار هذه القناة للإخطار بإنهاء العقود ربما تكون مهمة، إلا أن النظرة المتفحصة توضح أن الشركة اختارت البريد الإلكتروني؛ لأنـه فعال وعملي في الإشـعارات (الإخطارات) الجماعية. وعلاوةً على ذلك، قام مسـؤولو الشركة بعقد سلسـلة من الاجتماعات (قناة ذات عرض نطاق ترددي واسع)، وشرحوا خلال هذه الاجتماعات الوسـيلة التي سـيتم اسـتخدامها. يمكن للموظفين أيضاً استخدام شبكة الإنترنـت الداخلية للشركة، للعثور على أجوبة على أسـئلتهم[٧]. ومن ثم، يجب على المدراء التفكـير في اسـتخدام قنوات متعـددة ذات عرض نطاق ترددي متعـدد، من أجل توصيل الرسائل المهمة والعاطفية.

وبالإضافـة إلى مفهوم عرض النطاق الترددي، توفر نظرية الجوار الإلكتروني electronic propinquity أو القرب الشخصي المفترض، إطار عملٍ لفهم الاتصال عبر التقنية.

القرب الشخصي المدرك:

يمكن للمشاركين في عملية الاتصال الشعور بارتباطهم أو ابتعادهم عن بعضهم البعض. يمكن لشخصين في الغرفة ذاتها أن يشعرا بأنهما على بعد أميال عن بعضهم، في حين أن هؤلاء القاطنين في قارات مختلفة ربما يشعرون بقربهم من بعضهم. هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الشـعور بالقرب، مثل تاريخ الشـخصين اللذين يمثلان طرفي الاتصال. كيفية تأثير الوسيط على الشعور بالقرب أو الجوار له أهمية خاصة في هذا السياق.

تشير الكثير من الأبحاث إلى أن الوسيط الإلكتروني يؤثر على المدى، الذي يمكن من خلاله للناس الشعور بالقرب من بعضهم البعض. فعلى سبيل المثال، إن بعض الناس يشعرون بتوجس إذا تركوا رسائل في البريد الصوتي أكثر من غيرهم، ويشعرون بعدم الراحة من جرّاء ذلك حتى ولو كانوا يُجرون مكالمة بسيطة. عند وجود مثل هذا التوجس[٨]، فإن المحادثات الهاتفية لن تساعد الشخص على أن يشعر بالقرب النفسي من شخص آخر. وفي الواقع، يمكن زيادة المسافة النفسية بسبب الاتصال غير اللفظي الذي يسبب هذا التوجس[٩]. ربما يستمتع ويفضل بعض الأشخاص الآخرين استخدام بعض أشكال التقنية، عوضاً عن الاتصال وجهاً لوجه. بعض الناس يشعرون في الواقع بالألفة مع التقنية. على سبيل المثال، اعتماد الشباب على هواتفهم الذكية للتفاعلات الودودة. عندما يشعر الشخص بالألفة مع التقنية، فربما تقل المسافة النفسية حينئذ.

من الممكن أن يزيد الاتصال اللاسلكي من إحساس الشخص بالقرب؛ حيث وجدت إحدى الدراسات أن المشاركين في بعض المواقف استمتعوا بالاجتماعات الجماعية التي تمت عبر التقنية، أكثر من الاجتماعات التي تمت في حضور الأشخاص جسدياً[١٠]. هناك مثال آخر على أفضلية التقنية كأداة للاتصال بين الأشخاص، وهو استخدام الرسائل النصية. أصبحت الرسائل الفورية الاختيار الأفضل كوسيلة للاتصال بعيد المدى بالنسبة للشباب. وينطبق الأمر ذاته على أفضلية المحادثات الإلكترونية على البريد الإلكتروني. تستخدم الرسائل الفورية من قبل ثلاثة أرباع المراهقين تقريباً على الإنترنت، ومعظمهم يستخدم هذه الوسيلة كل مرة يدخلون فيها على الإنترنت[١١]. ويرتبط بهذه المناقشة أيضاً حقيقة أن حوالي ثلث مستخدمي الرسائل النصية هذه الأيام، الذين يبلغ عددهم ٢٠٠ مليون في جميع أنحاء العالم يستخدمونها في العمل[١٢]. الرسائل النصية أيضاً منتشرة بين متخصصي الأعمال. تسمح الهواتف الذكية بالوصول إلى البريد الإلكتروني عن بُعد وتصفح الإنترنت. يُفضل بعض المدراء إرسال رسائل نصية إلى الزملاء في العمل، أكثر من إرسال بريد إلكتروني أو ترك رسائل صوتية؛ لأنهم يضمنون ردوداً فورية ومختصرة، وخاصةً عندما يكونون في الميدان وليس على مكاتبهم.

ومن الشيق أن البريد الصوتي أصبح أمراً عتيقاً، كأداة من أدوات الاتصال بين الأشخاص. وفي حين أن الصوت البشري ربما يبدو أنه ينقل القُرب الشخصي بشكل ناجح أكثر من النص،

إلا أن عدد الخطوات المطلوبة للاتصال والتحقق من البريد الصوتي، وتسجيل أرقام الهواتف وإعـادة الاتصـال وترك الرد، ربما يكون أكثر إزعاجاً مما يسـتحقه الأمر. توضح الأبحاث أن الموظفين يسـتغرقون وقتاً أطول في الرد على البريد الصوتي، أكثر من أي نوع آخر من أنواع التقنيـة- أكثر من ٣٠٪ من رسـائل البريد الصوتي لا يتم اسـترجاعها بعـد ثلاثة أيام. وعلى النقيض من ذلك، فإن ٩١٪ من الأشخاص الذين يبلغ عمرهم أقل من ٣٠ عاماً، يردون على الرسـائل النصية خلال سـاعة وفقاً لدارسة أُجريت في العام ٢٠٠٨. ولكن إحلال النص محل الحديث لا يعتبر ظاهرة مرتبطة بالجيل فحسـب؛ فحتى البالغون الذين يبلغ عمرهم أكثر من ٣٠ عاماً، يصل ردهم على الرسائل النصية خلال دقائق ضعفي ردهم على رسائل البريد الصوتي(١٣).

وإيجازاً، لم يتم تحديد تأثير الوسـائط الإلكترونية على مشـاعر القُرب الشخصي بشكل كافٍ، ولكن هناك بعض الأدلة المتوفرة على العلاقة العكسية بين استخدام التقنية والقرب. تشـير الأبحاث الأوّلية في هذه القضية إلى أن الاسـتخدام المفرط للتقنية، لا يؤثر في الواقع على العلاقات بين الأشـخاص. فعلى سـبيل المثال، إن فريقاً بحثياً يقوده Brian Wansink في جامعـة كورنيل، وجد أن الأطفـال والبالغين الذين تجنبوا أو تـم حرمانهم من الاتصال البصري، أكثر احتمالية للمعاناة من مشاعر العزلة، وظهرت عليهم سمات انطوائية والعديد من المشـاكل النفسـية الأخرى. افترض الباحثون أن الأشـخاص الذين يقضون وقتاً طويلاً، وينظـرون إلى هواتفهم المحمولة أكثر من نظرهـم إلى بعضهم البعض، يعانون من ضعف الذكاء العاطفي والمهارات الاجتماعية(١٤).

يجـب على المـدراء أن يحددوا إلى أي مـدى يكون القرب الشـخصي المفترض مهماً في العديـد من المواقف، وأيضاً، إلى أي مدى تؤثر الأنواع المختلفة من التقنية على هذا القرب بين المرسِـل والمستقبِل. إذا لم يتم التعامل مع هذا الأمر، فإن التقنية التي تم تصميمها من أجل تعزيز الاتصال الإداري، ولكن تم اسـتخدامها بشكلٍ غير ملائم، ربما تكون هدّامة أكثر منها بنّاءة.

وبالإضافة إلى عرض النطاق الترددي والجوار الإلكتروني، يجب علينا دراسـة عامل ثالث، ألا وهو التغذية الراجعة، عند مناقشة الاتصال عبر التقنية.

التغذية الراجعة:

تربط التغذية الراجعة بين المرسِـــل والمستقبِل سوياً، حتى يمكنهم الاتصال بشكل فعلي مع بعضهم البعض. التغذية الراجعة موجودة على الدوام إذا ما طلبها الفرد. من أجل الفهم الكامل لآثار هذا البيان فيما يتعلق بالاتصال من خلال وســيط، من المهم دراســة كل من عرض النطاق الترددي والقُرب الشخصي المفترض.

من الممكن أن يقلل الاتصال من خلال وسيط قنوات الحصول على التغذية الراجعة. عند اســتخدام الهاتف على سبيل المثال، فنحن لا نرى التعبيرات الوجهية لطرف الاتصال الآخر، ومن ثم تقل التغذية الراجعة. وبالمثل، فعندما لا يشــعر المديرون بالراحة بشكل كامل مع وســيط معين، فربما يتجاهلون الإشــارات المحتملة للتغذية الراجعة. تخيل أن هناك مكالمة جماعية تتضمن خمسة أشــخاص في خمسة مواقع مختلفة، فإن مثل هذه المكالمة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات أكثر من المكالمة العادية، وربما لا يشــعر المدير أيضاً بالراحة بشــكل كامل في هذا الموقف. ليســت مجموعة المهارات المختلفة هي المطلوبة فحســب لمراقبة التغذية الراجعة، ولكن ربما يقلل قلق المدير أيضاً من الانتباه إلى التغذية الراجعة.

الوقــت مرتبط بالتغذيــة الراجعة. يمكن تقليل دورة التغذية الراجعة بشــكل كبير من خلال التقنية. فعلى سبيل المثال، فإن مدير المشتريات في شركة Arco أرسل عقداً طويلاً إلى حد ما، من خلال جهاز الفاكس إلى أحد البائعين. اســتخدم المدير الفاكس لأن العقد طويل ومعقد –لا يمكن إرساله من خلال البريد الإلكتروني بسبب طوله. بعد إرسال العقد مباشرةً، توجه المرسِــل إلى مكتب شــخص آخر لحضور أحد الاجتماعات. بعد عودته من الاجتماع، تحقــق المدير مــن بريده الصوتي ووجد أن مســتلم العقد اتصل لكي يقــول: إن العقد قد وصل وأنه تحت المراجعة الآن. بعد ســاعتين تقريباً، استلم مدير المشتريات رسالة في البريد الإلكتروني، تشــير إلى الكيفية التي يرغب بهــا البائع في تغيير الفقرة الثانية من العقد. تمت جميــع هذه الخطوات في غضون عدة ســاعات، حتى على الرغــم من أن المعاملة كانت في مدينتين تبعدان آلاف الأميال عن بعضهما. وبالمثل، لم تكن هناك أي خطوط هاتف مشغولة لكي تعطل العملية، ولم تكن هناك حاجة لأي مساعدة إدارية من أجل صياغة الخطابات.

تؤثــر مؤتمرات الفيديو على التغذية الراجعة بالعديد مــن الطرق. أولاً، على الرغم من أن التغذية الراجعة البصرية موجودة، إلا أنها منقوصة. وبالمثل، من غير الممكن القيام بأي

تواصل بالعين. وعلى الرغم من ذلك، فإن الوقت المطلوب لترتيب التواصل يتضاءل بشكل كبير. الميزة الأساسية والسبب الرئيسي لاستخدام الشركات لمؤتمرات الفيديو، هو انخفاض وقت السفر المطلوب لحضور مثل هذه الاجتماعات[١٥]. يمكن ترتيب اجتماع يحضره مشاركون على بعد أميال كثيرة من بعضهم، دون الوضع في الاعتبار وقت السفر، وهذا أمر مهم لأعضاء المنظمات البعيدين جغرافياً عن بعضهم البعض.

وفي الوقت ذاته، فإن الوقت المنقوص للتغذية الراجعة يمكن أن يسبب المشاكل. وعلى الرغم من ذلك، ووفقاً لنظرية المعلومات التي تمت مناقشتها في وقت سابق، لدينا قدرات محدودة لمعالجة المعلومات، ومن الممكن أن يشعر المدراء بأنهم واقعون تحت ضغط لفك تشفير المعلومات والاستجابة بشكل سريع، وهذا بسبب وحيد وهو أن التقنية تسمح بذلك. تخيل مديراً يستلم مائتي رسالة تقريباً في بريده الإلكتروني ورسائله النصية. تمثل هذه الوسائط السرعة والاستجابة، ولكن المقاطعات المستمرة مثل التنبيه بورود رسالة في البريد الإلكتروني، ربما تؤدي إلى الإجهاد والحِمل الزائد. تشير الأبحاث الحديثة التي تبحث في تأثيرات الحِمل الزائد للمقاطعات والانتباه الجزئي المستمر إلى تفاقم الأمر. يمكن أن يسبب هذا الوهن في الوظائف المعرفية العالية، والتي تبدأ باتخاذ القرارات. تشتُّت الانتباه يؤدي أيضاً إلى إعاقة الإبداعية[١٦]. ومن الواضح أيضاً أن تعدد المهام، بعيداً عن كونه خطوة تجاه تحقيق الكفاءة، يعوقنا عن التركيز على أي شيء بطريقة فعالة[١٧]. يجب على المدراء أن يكونوا مدركين أن التوافر المستمر للتغذية الراجعة، ربما يحمل في طياته نتائج وخيمة على عملية التفكير لديهم.

توقَّف وفكّر

١. تظاهر أن زميلاً حميـماً بالعمل تعرَّض للتو لخسارة أحد أفراد عائلته وأنت تريد أن تعبر له عن تعازيك. ما هي القناة التي تود استخدامها: بطاقة تعاطف ورقية يتم إرسالها من خلال البريد التقليدي، أو رسالة بالبريد الإلكتروني أو مكالمة هاتفية أو منشور على صفحته على الفيس بوك؟ وما السبب؟

٢. ما هي القناة التي تعتقد أن زميلك في العمل سيقدرها بشكل أكبر، وما السبب؟

٣. ما هي القيمة الرمزية لكل قناة؟

الانطباع القائل بأنه يتعين على المدير الرد بسرعة، يقودنا إلى مناقشة المفهوم الرابع الذي من شأنه أن يساعدنا على فهم الاتصال باستخدام التقنية، ألا وهو التفاعلية الرمزية.

منهج تفاعلي رمزي:

التفاعلية الرمزية مفهوم يمكن استخدامه من أجل تفسير الظواهر النفسية والاجتماعية. وعنــد تصورنا لمفهوم التفاعلية الرمزية، فنحن نرى المجتمع على أنه شــبكة ديناميكية من الاتصــال. ومن ثم، فإن المجتمع وكل منظمة يــؤدي فيها المدراء أدوارهم يُعد تفاعلاً. فمن خلال هذا التفاعل الرمزي، يقوم الناس بتخصيص معانٍ للأشياء والفعاليات. وبمرور الوقت، تتطور الكثير من الرموز داخل المنظمة وتأخذ شكل المعاني التي تم الاتفاق عليها[١٨].

الوســيلة التي يختار المدراء اســتخدامها من أجل الاتصال، ربما تعتمد بشكل جزئي على أسباب رمزية. يدّعي البعض أن سلوكيات الاتصال الإداري تمثل استجابات شعائرية، للحاجة إلى التحلي بســمات الكفــاءة والذكاء والشرعية والمنطقية[١٩]. فعلى ســبيل المثال، ربما يمثل وســيط الاتصال وجهاً لوجــه اهتماماً أو عناية رمزية. وعلى النقيــض من ذلك، فإن المدراء الذين يقومون بتهنئة أحد المرؤوســين، بمناسبة مرور خمسة وعشرين عاماً على خدمته من خلال إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني، ربما يوصّلون بشكل عفوي رسالة بافتقادهم الاهتمام الشــخصي. المذكرة المكتوبــة بخط اليد أو بطاقة خاصة، ربما تمثل وداً شــخصياً أكثر لبعض الناس.

أشــارت دراسة شاملة عن المدراء ووسائل الاتصال التي يستخدمونها، إلى أن اختيار قناة الاتصال كان رمزياً بشــكلٍ كبيرٍ للغاية[٢٠]. قال المدراء الذين تمت مقابلتهم في هذه الدراسة أنهم اختاروا قناة الاتصال وجهاً لوجه، من أجل الإشــارة إلى رغبتهم في عمل الفريق، وبناء الثقة أو النوايا الحســنة أو من أجل رفع الكلفة. ترمــز قنوات كل من الاتصال وجهاً لوجه والمكالمات الهاتفية إلى الحاجة المُلحة، وتُظهر الاهتمام الشــخصي وتُبرز مراعاة المســتلمين الذين يفضلون هذه القناة. وعلى النقيض من ذلك، كان يُعتقد أن وسائل الاتصال المكتوبة تُظهر الســلطة، وتترك انطباعاً قوياً وهي شرعية ورســمية. يتم اســتخدام وســائل الاتصال المكتوبة أيضاً، للحصول على الانتباه أو الالتزام بالقواعد الموضوعة.

تشــير نتائج هذه الدراسة إلى أنه ينبغي على المدراء، ببساطة، الاعتماد على القناة التي يشــعرون أنها تريحهم أكثر عند إجــراء التواصل، بل يجب عليهــم أن يضعوا في اعتبارهم رمزية القناة. سأروي الآن قصة حقيقية توضح هذا المبدأ. كان هناك ذات مرة مدير للإدارة

المحاسـبية، والذي اعتمد بشـكل وحيد على الملاحظات الملصقة مـن أجل التواصل داخل إدارته، إلى درجة أنه كان يقوم بشـكل صامت بلصق الملحوظة على شاشة الحاسب الخاص بأحد مرؤوسـيه، حتى ولو كان هذا المرؤوس جالسـاً مباشرةً أمام الحاسب. ما هو اعتقادك بشأن شعور الموظف بشأن هذا المدير وتلك الرسالة؟

وباختصار، يتعين على المدراء أن يضعوا في اعتبارهم أربعة عوامل، عند اتخاذ قرار بشأن الاسـتخدام الأكثر فعالية وكفاءة للاتصال عبر وسـيط، وهذه العوامـل هي: عرض النطاق الترددي، القُرب المفترض، التغذية الراجعة، والرمزية. أصبح اختيار التقنية أمراً أكثر تعقيداً، ومـن الصعوبة بمـكان التعميم من موقف على موقف آخر، ولكـن ربما يمكن وضع بعض الاستنتاجات العامة.

ملاءمة التقنية للرسالة:

ركزت المناقشـة حتى الآن عـلى مدى تعدد القنوات عند الاتصال من خلال اسـتخدام التقنية. يجب الآن أن نفكر في ملاءمة الرسـالة مع التقنية. ليسـت كل أنواع التقنية ملائمة لجميـع أنواع الرسـائل. من أجل تسـهيل هذه المناقشـة، تم تصنيف الرسـائل عبر هذه المتسلسـلات: الحساسية، السـلبية، التعقيد والإقناع (على النحو الذي تم وصفه في الشكل رقم ٣-٢)[٢١]. يكمن التحدي في دراسة الرسالة، وكيف ستتلاءم هذه الرسالة مع العديد من التصنيفات، ثم مطابقة الرسالة مع التقنية التي تلائمها.



شكل (٣-٢) أنواع الرسائل

حساسية الرسالة:

عند التفكير في التقنية، يجب على المدراء أن يحددوا إلى أي مدى تكون الرسالة حساسة. الرسالة الحساسة هي الرسالة التي تثير رد فعل عاطفي من المستلم. تنقل الرسائل المحايدة معلومات يقوم القارئ بمعالجتها، ويرد عليها بشكلٍ عقلي وليس بشكل عاطفي. لن يتضايق المستلمون من الرسائل المحايدة، ولكنهم أيضاً لن يشعروا تجاهها بالرضا أو الغِبطة.

ينبغـي توصيل الرسـائل الحساسـة عادةً في مواقـف الاتصال وجهاً لوجـه؛ وذلك من أجل زيادة العنصر الشـخصي. هناك مثال متطـرف على ذلك، وهو عندما قُتل أحد الجنود الأمريكيــين في المعركة، يقوم مندوب من الجيش أولاً بإبلاغ الأقارب في اجتماعٍ شـخصي. لا يتـم التفكير مطلقاً في المكالمات الهاتفيـة كخيار للاتصال. هناك مثال آخر ويقّع في الجانب الآخر تماماً من متسلسـلة الحساسـية، وهو عند توزيع جدول أعمال أحد الاجتماعات من خلال البريد الإلكتروني، فيمكن نشر تنبيه بالاجتماع على تقويم الموظفين باستخدام برنامج Microsoft Outlook. سيمثل التفاعل وجهاً لوجه قناة غير فعالة لهذا الغرض الروتيني.

ماذا لو كان من غير الممكن توصيل رسـالة حساسـة وجهاً لوجه؟ في هذه الحالة يتعين استخدام التقنية ذات أوسع عرض للنطاق الترددي. وبالمثل، يتعين بشكلٍ تكميلي، استخدام النظـام التفاعلي ذي خيار التغذية الراجعة، إذا كان ذلك ممكناً. ومن الناحية الرمزية، من المحتمل أن يشـير هذا إلى مسـتوى عالٍ من الاهتمام. فعلى سـبيل المثال، تم إجبار شركة لهـا مكاتب في العديد مـن الولايات على إعادة الهيكلة. تفاقمت الشـائعات حول تسريح الموظفـين من العمـل، أو الحرمان من بعض المزايا أو النقل الإجبـاري للموظفين. كان من المستحيل على الرئيس التنفيذي للشركة أن تزور جميع المواقع في الوقت المحدد، ولذا فلقد اختارت أن تقوم بإعلان الخطة العامة لإعادة الهيكلة، من خلال مؤتمر هاتفي مرئي تفاعلي. اجتمـع جميع الموظفين في الشركـة في العديد من قاعات الاجتماعـات، وقاعات الغذاء في جميـع أنحاء الشركة. وبعد أن أعلن المدير التنفيـذي للشركة خطة إعادة الهيكلة، تم فتح خطوط الهواتف من أجل المناقشات.

تتمتع هذه التقنية بميزة وحيدة فريدة على الرغم من أنها غير شـخصية؛ فهي تسـمح بإرسال الرسالة عبر جميع أرجاء الشركة في الوقت ذاته، حتى يمكن لجميع الموظفين استلام

الرسالة ذاتها في الوقت ذاته، ومن ثم تسمح بالتحكم في الشائعات وتُقلل من القلق. هذه الميزة لم تكن ممكنة بدون هذه التقنية.

سلبية الرسالة:

تمتد الرسائل عبر متسلسلة من الإيجابية إلى السلبية. عند إرسال رسالة سلبية، يجب على المدراء أن يفكروا عموماً بشأن رد فعل المستلم. ونتيجةً لذلك، فإن مدى كون الرسائل إيجابياً ومدى كونها سلبياً يرتبطان سوياً بشكل كبير. توجد بعض مثل هذه العموميات بالنسبة للتصنيفات الأخرى.

توقّف وفكّر

فكر في وقت قدمتَ فيه شكوى إلى شركة ما بشأن خدماتها أو منتجاتها.

١. ما مدى شخصنة رسالة الرد التي وجهتها الشركة إليك؟

٢. إذا كان الرد سلبياً، ولم تحصل على ما طلبتَ في شكواك، ماذا كان شعورك حيال هذا الأمر؟ هل أنت عميل دائم للشركة؟ لماذا؟ لماذا لا؟

هناك أحد الاعتبارات الأخرى المهمة، والذي يوجد عند توصيل رسالة سلبية من خلال التقنية. ومع ذلك، فإن الشخص الذي يستلم أخباراً سيئة من خلال قناة تقنية، ربما يعتقد أن المدير ربما يختبئ خلف التقنية، ولا يفضل مواجهة المستلم مباشرةً. أو ربما يبدو أن المدير لم يرغب في أن يتحمل مسئولية الرسالة.

اشتكى الجميع تقريباً لشركة ما من سوء الخدمة أو عدم دقة الفواتير. وعلى نحو متكرر، فإن الردود على هذه الشكاوى تكون على شكل نموذج خطاب غير شخصي. ورد الفعل على ذلك كان ازدياد السخط وربما وصل الأمر إلى العدوانية. واختصاراً، فإن التقنية عادةً ما تسلب الشخصية. تبذل المنظمات الحالية جهوداً من أجل الموازنة بين التقنية العالية وبين "اللمسة العالية"، تُعتبر مخاطبة العملاء بالاسم في الرسائل الجماعية (عملية أصبحت ممكنة من خلال التقنية) أحد الأمثلة على ذلك. تم ذكر الإستراتيجيات الأخرى لتخفيف الصدمة عند إرسال رسالة سلبية في الفصل رقم (٧). يمكن للمديرين التأثير بنجاح في ردود فعل مستلمي الأخبار السيئة.

تعقيد الرسالة:

إرشادات استخدام التقنية تُعتبر إلى حد ما أكثر وضوحاً، عند الوضع في الاعتبار تعقيد الرسالة. مع زيادة تعقيد الرسالة، يتعين على المدراء محاولة استخدام ما يلي: (١) عرض

نطاق ترددي أوسع، (٢) الوسيط الذي سيضيف قرباً نفسياً، (٣) التقنية التي توفر أكبر قدر ممكن من التغذية الراجعة، (٤) الرمزية التي تتوافق مع التعقيد.

هناك مثال على ذلك، ألا وهو مناقشة برنامج العمل لمشروع فريق معقد الذي يتضمن سلسلة من الأشكال والتواريخ. افترض أن هناك سبعة مدراء في أربعة مواقع يشكلون "فريقاً افتراضياً". هناك عدد من الحلول القابلة للتطبيق لإبلاغ رسـالة معقدة، دون الاضطرار إلى مقابلـة بعضهم البعض وجهاً لوجه. فمثلاً، الفاكـس أو مرفقات البريد الإلكتروني أو قواعد البيانات المشـتركة، أو برامج المؤتمرات التي تسـمح بمشـاركة الملفات، تُعتبر من التقنيات الشائعة للتواصل بين أفراد الفريق. يتم استخدام عرض نطاق ترددي واسع إلى حدٍ ما، ويتم تقديم التغذية الراجعة، وترمز التقنية المتطورة إلى جدية المهمة.

توضح الأبحاث أن توصيل معلومات معقدة وتفصيلية، لا يتحسـن بالضرورة من خلال التفاعـل وجهاً لوجه[٢٢]. يمكن أن يكون شرح الصيغة الهندسـية المعقدةعلى سـبيل المثال فعالاً، من خلال التواصل السمعي أو التصويري، تماماً مثل وجود الشخص الذي يقوم بالشرح شـخصياً. يمكن أن تسهّل مؤتمرات الحاسب التفاعلية عبر الشبكات المحلية LANs، عملية توصيل الرسائل المعقدة؛ وذلك لأنها ربما تقوم بتحفيز تركيز أفضل من جانب المستلم.

إقناع الرسالة:

تتضمن الرسـائل الإقناعية جهوداً لتحفيز المسـتلم على اتخاذ فعل معين. الإقناع ليس وسـيلة لإجبار أو لخداع أو لاستمالة أو لاسـتغلال المستلم، بل إن الإقناع، بالأحرى، محاولة لحث الموظفين على الالتزام بالسلوكيات التي تلبي أهداف المنظمة. عند التفكير في الإقناع، يخطر على البال مندوبو المبيعات. ومع ذلك، فإن المدراء يسـتخدمون الإقناع بشكل متكرر ويؤثّرون على الأساليب، أو إستراتيجيات اكتساب الالتزام من أجل التأثير على أداء الموظفين. تتطلـب الجهـود الرامية إلى طرح إجـراءات عمل جديدة، أو زيادة فِـرق العمل أو تغيير ثقافة المؤسسة تواصلاً إقناعياً. هناك بعض الاقتراحات لتوصيل العروض التقديمية التجارية الإقناعية في الفصل (٥).

حظـي موضـوع الإقناع بالاهتمام منذ عصر أرسـطو، ولكن أحـد الباحثين الرواد كتب مؤخراً ما نصه: "على الرغم من الأعداد الهائلة من الصفحات المكتوبة والدراسـات التي لا

حــصر لها التــي أُجريت عن الإقناع، فمن الصعوبة ضعضعة الشــعور الصعب بأن معرفتنا ضئيلة ونادرة وغير موثوقة، وغير ذات صلة اجتماعياً بهذا الموضوع[٢٣]. تعقَّد فهمنا للإقناع بشــكل أكبر عند الوضع في الاعتبار الاتصال عبر التقنية. هناك أبحاث قليلة أُجريت في هذا المجال. ونتيجةً لذلك، فمن الضروري أن نعمم بشأن ما نعرفه من التواصل من غير وسيط.

قدم أحــد الكتب المشــهورة "التأثير: الســيكولوجية الجديدة للإقنــاع الحديث" ثلاثة اســتنتاجات بشــأن الإقناع، وهي ترتبط على نحو خاص بالمناقشــة في هذا الكتاب[٢٤]. أولاً، يمكن للمدراء أن يُقنعوا من هم على شــاكلتهم بشكل أكثر سهولة. ثانياً، يمكن إقناع الناس بســهولة أكبر عندما يعتقدون أن من يقوم بالإقناع ســلطة ما. ثالثاً، من الأسهل للمدراء أن يقنعوا الآخرين عندما يصبحون جسدياً ونفسياً أقرب لهم.

الإقناع من خلال من تحب:

ســيندهش القليل إذا ما علموا أننا نرغب بشــدة في أن نقول نعم للطلبات، التي تُقدم إلينــا من خــلال الأشــخاص الذيــن نعرفهم ونحبهــم. وعــلاوةً عــلى ذلك، نحــن نحب الأشخاص الذين نقضي معهم أوقاتاً أكثر، حتى ولو كنا مجبرين على قضاء هذا الوقت معهم.

هذا الاستنتاج البحثي مهم لهذه المناقشة، وذلك يرجع إلى أن جودة الوقت الذي نقضيه مــع الناس عبر وســائل التقنيــة، لا تقارَن في العمــوم بالوقت الذي نقضيه مع الشــخص الحــاضر جســدياً. وبعبارة أخرى، لا يهم كــمُّ الوقت الذي نقضيه مــع الناس في المؤتمرات الهاتفية، فهو لن يحل محل الحضور الشخصي.

توقَّف وفكّر

فكر في فريق مشروع شــاركتَ فيه سواء كان هذا في المدرسة أو العمل.

١. هل يجتمع الفريق شخصياً أم افتراضياً؟
٢. إلى أي مدى طورتَ مشــاعر إيجابية مع أعضاء الفريق الآخرين؟
٣. إذا كنت عملت مع فِرق ســواء افتراضياً أو وجهاً لوجه، قــارِن قوة روح الفريق التي طورتها في كل بيئة على حدة. أيهما كانت أقوى ولماذا؟

الإقناع من خلال الشخص الذي تصدقه:

المبدأ الثاني لا يُعد مفاجئاً بشكلٍ كبير كذلك. نحن ننصت ونقتنع بهؤلاء الذين يبدو أنهم مرجعيات في موضوع المناقشة. هذه النقطة مهمة بين التنفيذيين في الأخبار المتلفزة؛ وذلك

لأنه يجب أن يتحلى قارئو النشرات الإخبارية والمراســلون الصحفيون بالمصداقية، إذا كانوا يرغبون أن تتم متابعتهم. ووفقاً لاســتطلاع حديــث أجرته مجلة Reader's digest "موجز القارئ"، فإن أكثر الصحفيين الأمريكيين مصداقية وثقة هما روبن روبرتز Robin Roberts وديانــا ســواير Diane Sawyer العامــلان في محطة ABC، ويأتي بعدهــما برايان ويليامز Brian Williams العامل في محطة NBC، وأندرســون كوبر Anderson Cooper العامل في محطة CNN(٢٥). نجح هؤلاء بشكل جزئي؛ لأنهم يبدون ويتصرفون مثل المرجعيات.

ولكن ماذا بشأن المدراء العاديين، الذين يجب عليهم استخدام تقنية الفيديو أو الهاتف في محاولــة للإقنــاع؟ من الواضح أنهم في وضع غير مناســب (مُؤاتٍ). ومــرة أخرى، يتعين اســتخدام هــذه التقنيات من أجل الإقناع في حالة الضرورة فحســب، وذلك بســبب قيود الوقت أو التكلفة.

هنــاك نقطة أخرى تدعــم هذا التنبيه، ألا وهــي أنه من الصعوبة بمــكان أن تقول لا لشــخصٍ ما، وأنت تنظر إلى عينيه مباشرةً. من الســهل أن نقول لا لشخص ونحن على بعد مسافةٍ منه، حتى ولو كنا نحب هذا الشخص أو نعتقد أنه مرجعية. من الواضح أن التقنية تقلــل من أهمية الثقة، التي تم بناؤها في علاقات الشــخص القائــم بالتواصل، وهي تقلل كذلك من بروزها كعنصر من عناصر البيئة.

الإقناع من قِبل الشخص المقرب:

تــم إنجاز الكثير مــن العمل المعقــد، في مَحالة تجهيــز العروض التقديميــة الإقناعية السمعبصرية، ولكن لا تعتبر هذه العروض التقديمية فعالة، مثل التعرض الشخصي للشخص الــذي يحاول القيام بالإقناع. مــن الأفضل، إذا كان ذلك ممكناً، أن يكون الشــخص حاضراً جســدياً. عندما لا يكون الحضور الجسدي لمرجعية ما ممكناً، فإن العرض التقديمي المنظم بشكلٍ جيد من خلال مصدر أقل مصداقية إلى حد ما، سيكون بديلاً جيداً. وفي الغالب، فإنه يتم توزيع عرض شرائح البوربوينت بشــكلٍ إلكتروني على أعضــاء الجمهور. ما هو التوازن بــين الحضور الجســدي والمصداقية؟ يجب طرح مثل هذه الأســئلة. وعلى الرغم من ذلك، فعند الوضع في الاعتبار الاتصال الإداري الإقناعي، يجب دوماً الوضع في الاعتبار مبدأ واحد

فحسـب: الشخص الحاضر جسـدياً أكثر إقناعاً من الشخص الحاضر، من خلال الاتصال عبر وسـائل التقنية. وهذا هو السـبب في أنه على الرغم من الزيادة الهائلة الأخيرة في مبيعات السـيارات إلكترونياً، إلا أن البائعين مسـتمرون في جهودهم لحث الزبائن الإلكترونيين على زيادة معارض سياراتهم، ويظل اختبار القيادة أفضل وسيلة لإنهاء صفقة البيع.

نظرة إلى المستقبل:

تعيش أنظمة البريد الإلكتروني ولوحات التحكم الإلكترونية، وبرامج المؤتمرات والشبكات الداخلية والهواتف الذكية معنا اليوم، ويتم اسـتخدامها أكثر وأكثر في مكان العمل. إذا كان يجـب على الشـخص أن يفكـر في ماهية التطورات التي سـتؤثر على الاتصـال الإداري في المسـتقبل، فجميع الاحتمالات موجودة ومقبولة. وعـلى الرغم من ذلك، يمكن وضع بعض التصـورات الآمنـة (جدول ٣ – ١). أول هذه التصورات هو أن التقنية سـيتم اسـتخدامها ببساطة بشـكلٍ أكبر. ثانياً، استخدام التقنية سـيكون تحت الرقابة والتنظيم. ثالثاً، ستتأثر عملية اتخاذ القرارات. رابعاً، سـيتم تعديل تصميم الوظائف والمنظمات. خامسـاً، الكتابة التعاونية من خلال وسيط ستصبح أكثر انتشاراً. سيتم مناقشة هذه الاتجاهات أدناه.

جدول (٣-١) توقعات بشأن الاتصال التقني
سوف يستمر استخدام التقنية في بيئات الأعمال في الازدياد.
مراقبة استخدام الموظفين للتقنية سوف يصبح أكثر شمولية.
سوف تؤثر التقنية على عملية اتخاذ القرار.
سوف تُعدِّل التقنية تصميم الوظائف والمنظمات.
الكتابة التعاونية من خلال وسيط ستكون أكثر ذيوعاً وانتشاراً.

انتشار التقنية:

ناقش هــذا الفصل حتى الآن، ميزات وعيوب اســتخدام التقنية للاتصال في المنظمات. تتضمــن مشــاكل التقنية: خطر فرط التحميل الحسي، مع إشــارات بلا فائــدة (التكدس)، عرض النطاق التريددي الضيق، مشــاعر متضائلة من القرب الشخصي، وفرص قليلة للتغذية الراجعــة. وعلى الرغم من هذه العيوب، إلا أن المنظمات المتشــابكة، على الرغم من ذلك، هي المحك، وذلك يرجع غالباً لأنها تزيد الإنتاجية. ومن ثم، فإن القرار الإستراتيجي للمدراء لا يرتبط باستخدام القنوات التقنية من عدمه، بل يرتبط بتحديد أفضل قناة رقمية تناسب الموقف وكيفية تعظيم مقدراتها. وفي الفقرات التالية، ســوف نبحث نقاط القوة والضعف لأربــع تقنيات من تقنيات الاتصال شــائعة الاســتخدام في مكان العمــل في أيامنا هذه، ألا وهي البريد الإلكتروني والرســائل الفورية والرســائل النصية والتدوين، وسوف نطرح بعض الإرشادات لأفضل الممارسات.

البريد الإلكتروني:

يقــدَّر أن عدد رســائل البريــد الإلكتروني المرسَــلة في جميع أنحاء العــالم يصل إلى ٢٤٧ مليار رســالة يومياً تقريباً، ومن المتوقع ارتفاع هذا الرقم إلى ٢٩٤ مليار رسالة يومياً بحلول العام ٢٠١٠ [٢٦]. وطبقاً لمسح حديث لمؤشر إنتاجية الياقات البيضاء (الموظفين) عن الوقت الــذي يتم قضاؤه في مكان العمل، فــإن الموظف الأمريكي التنفيذي العادي يســتلم يومياً مائتي رسالة بالبريد الإلكتروني، وذلك بعد تصفية البريد الإلكتروني غير المرغوب فيه. يستلم الإداريون والموظفون الجدد خمسين بريداً إلكترونياً يومياً[٢٧]. ومن أصل عشرة عاملين، قال واحــد منهم تقريباً أنهم بحاجة إلى يومــين أو أكثر، من أجل متابعة البريد الإلكتروني إذا ما قاموا بإجازة لمدة أســبوعين[٢٨]. وبالمثل، فإن تأثير البريد الإلكــتروني قد زاد أيضاً، إذ يعتقد ٥٦٪ من العاملين الذين أُجري المسح عليهم من قبل أمريكا اليوم USA Today، أن البريد الإلكــتروني يزيد مــن إنتاجيتهم. وقال ثلث المدراء التنفيذيــين للمعلومات: إن ضياع نظام البريد الإلكتروني لمدة أســبوع واحد، سيكون أكثر ألماً من حدوث الطلاق، وذلك وفق مسح أجرته شركة تخزين الحاسب Veritas[٢٩].

بدلاً من تحفيز المدراء على تجاهل وسائط التقنية، قامت مخاطر فرط التحميل الحسي بتحفيزهــم على تطوير مجموعة من مهارات المجاراة. ربما يمكنهم اســتخدام مســاعد من أجل تصنيف وإعادة توجيه الرســائل المتكدسة. الخصائص المتوافرة في معظم برامج البريد الإلكتروني مفيدة أيضاً، من أجل تشفير وتصفية الرسائل حسب المرسِل أو الموضوع. تحاول بعــض الشركات تقديم يد العــون للمدراء لمجاراة فرط حِمل البريــد الإلكتروني، وذلك من خلال فرض "أيام جمع (نهاية أســبوع) بدون بريد إلكتروني"، أو على الأقل منع اســتخدام خاصية الرد على الكل. اتخذ الفرنســيون خطواتٍ أكثر بهذا الخصوص؛ إذ اتفقت اتحادات العــمال وممثلو الشركات على "التــزام قطع الاتصال عن أدوات التواصــل البعيدة" والذي سينطبق على ٢٥٠,٠٠٠ موظف. سوف تتطلب الاتفاقية المقدمة إلى وزارة العمل الفرنسية من أرباب العمل، التحقق من أن جميع العاملين يحصلون على إحدى عشرة ساعة متوالية مــن "الراحــة" اليومية مــن البريد الإلكتروني[٣٠]، ولكــن يلجأ المدراء في غالــب الأحيان إلى الرســائل الفورية والرســائل النصية؛ وذلك من أجل تجنب تكدس البريد الإلكتروني. وهذه الإســتراتيجية، التي وصفت سابقاً في هذا الفصل، تقلل من ازدحام البريد الإلكتروني، ولكنها لا تقلل من مقدار الوقت المنفَق في التفاعل مع التقنية أو مستوى القلق الناتج عن ذلك.

هناك اســتثناءات من التنفيذيين المعتمِدين على التقنية هذه الأيام. جون سكلي John Scully الرئيس التنفيذي السابق لشركة أبل للحاسب، كان مكشوفاً بأنه لا يسمح للموظفين بإرسال رسائل بالبريد الإلكتروني إليه. كانت كولين باريت Colleen Barrett، الرئيس الفخري لشركة طيران Southwest، تفتخر بأنها طوال فترة رئاستها، حتى العام ٢٠٠٨، لم يكن لديها عنوان بريد إلكتروني، ولم تســتخدم المســاعد الرقمي الشخصي أو تتصفح الإنترنت، وأنها لم تمتلك هاتفاً ذكياً إلا مؤخراً. هي تعتقد أن البريد الإلكتروني "غير شخصي على الإطلاق" وأنه وســيلة مريعة للاتصال[٣١]. تعتبر هذه الأمثلة على عدم الاســتخدام الإداري للتقنية الوجه الآخر للتنفيذيين والموظفين في شركة ما مثل Colruyt، وهي شركة سلاسل غذائية مخفضة. تســتخدم Colruyt التقنية من أجل زيادة مشــاركة كلٍ من المعلومات الأفقية والرأســية، والسريــة في حدهــا الأدنى، والتمكين في عمليــة اتخاذ القرار في الحد الأقصى، ولا تتســاوى السلطة مع الوصول إلى المعلومات في منظمة ما بعد الحداثة هذه[٣٢].

وفي محاولــة مجابهة المشــاكل التي يســببها فرط الاعتماد على البريــد الإلكتروني، تمت صياغة أفضل الممارسات. هذه بعض الإرشادات البسيطة (انظر الجدول ٣-٢):

- يجب أن تكون رســالة البريــد الإلكتروني مختصرة؛ حتى يرى القارئ الرســالة بالكامل على شاشة واحدة ولا يحتاج للانتقال للأسفل. المستقبلون لن يقرأوا بريداً إلكترونياً طويلاً[٣٣].
- لا تســتخدم البريد الإلكتروني للرسائل العاجلة التي تتطلب رداً فورياً. يتحقق الكثير من متخصصي الأعمال مرة واحدة أو مرتين فحسب يومياً.
- لا تستخدم البريد الإلكتروني في الحوار. سوف تكون المناقشات بطيئة وغير فعالة[٣٤]. استخدم خاصية الرد على الكل بشكلٍ ضئيل قدر الإمكان.
- ضع الإعلانات التي يجب تبليغها لعموم الموظفين في الشركة على الشبكة الداخلية، ويمكنك بعد ذلك ببســاطة إرسال الرابط للجميع على البريد الإلكتروني. التركيز على الشــبكة الداخلية للشركة كمصــدر للمعلومات الروتينية، ســوف يخفف من فرط حِمل البريد الإلكتروني[٣٥].
- قم بوضع ميثاق أخلاقي، مع تدريب جميع الموظفين عليه، وتذكيرهم بشكل دوري باتباع هذا الميثاق. يتعين أن تتعامل هذه السياسة مع القضايا مثل البريد الإلكتروني غير المرغوب، واســتبقاء الرســائل وإدارة الســجلات والخصوصية، والاستخدام غير المرتبط بالعمل.

الرسائل الفورية:

الرســائل الفورية هي الاسم غير الرســمي لأنظمة الخدمة، التي أطلقها مطورو الخدمة في تسعينيات القرن العشرين. سمحت وسيلة التواصل هذه للمستخدمين بالتواصل بشكل فوري، من خلال برامج تراسل مشتركة. كانت شركة أمريكا أونلاين America Online أول شركة تجذب بشــكل ناجح قاعدة عملاء قوية للرسائل الفورية. كانت الغالبية العظمى من عملاء الشركة من الشــباب البارعين في الأمور التقنية. ســاعد هؤلاء العملاء الشباب شبكة أمريكا أونلاين على تحقيق نجاح سريع في خدمة المراسلة الفورية[٣٦].

الجيل الأول من عملاء المراسلة الفورية الذين اندفعوا أفواجاً للمشاركة في برامج التراسل الفوري الأولية، بدأوا في دخول أسواق العمل وأحضروا معهم إلى هذه الأسواق مستوى من الرفاهية التقنية، التي غيرت شــكل الاتصال التجاري الحديث. تتمتع المراسلة الفورية بمزايا عديدة فريدة تفوق وســائل الاتصال الأخرى. تتضمن المميزات الأساسية للمراسلة الفورية الاتصال الدولي، وأرشفة الرسائل وفعالية الاتصال المعززة وسهولة التنفيذ.

جدول (٣-٢) أفضل الممارسات في البريد الإلكتروني

يجب أن تكون الرسائل مختصرة.
لا تستخدم البريد الإلكتروني للرسائل العاجلة التي تتطلب رداً فورياً.
لا تستخدم البريد الإلكتروني في الحوار.
ضع الإعلانات التي يجب تبليغها لعموم الموظفين في الشركة على الشبكة الداخلية.
عند اتخاذ قرار بشأن ما سوف تتضمنه رسالتك، فكّر في البريد الإلكتروني على أنه منتدى عام.

يمكن أن يكون الاتصال مكلف جداً بالنســبة للشركات متعددة الجنســيات، فالمكالمات الدوليــة مكلفة للغاية، وكذلك أجهزة مؤتمرات الفيديو. وعلاوةً على ذلك، تتطلب مؤتمرات الفيديــو موقعاً ثابتاً. تتمتع معظم برامج المراســلة الفورية بخاصيــة المكالمات الجماعية، التي تســمح لأعضاء الفريق حول العالم بالتعاون بشكل فوري باستخدام الهواتف والأجهزة اللوحيــة الذكية. يمكــن لأعضاء الفريق أيضاً الوصول إلى وظائــف المحادثات هذه، من أي اتصال بالإنترنت في أي مكان في العالم بدون دعم من متخصصي تقنية المعلومات. ومن ثم، تُحسِّن المراسلة الفورية من التعاون الدولي بدون أي زيادة في النفقات.

تُحسِّن المحافظة على ســجلات دقيقة بالاتصال من فعالية الموظفين، وهي مفيدة أيضاً أثناء الدعاوى القانونية. تســمح الإشارة إلى ســجلات المحادثات للموظفين باستبقاء وفهم المقصود من المحادثة. يمكن لهذه الســجلات أيضاً، أثناء الدعاوى القانونية، حماية المنظمة من الاتهامات الزائفة. لدى معظم برامج المراسلة الفورية المجانية خيار الاحتفاظ بالرسائل.

من السهل إعداد مثل هذه السجلات، وهي تتطلب مساحة تخزين على الخوادم أقل بكثير من سـجلات البريد الإلكتروني[٣٧]. توفر سجلات المراسلة الفورية المستوى ذاته من التوثيق القانوني الذي توفره سجلات البريد الإلكتروني، ولكن بتكلفة أقل بكثير.

تُحسِّـن المراسلة الفورية بشكلٍ كبير من فعالية الاتصال، وذلك مقارنةً بوسائل الاتصال الإلكتروني التقليدية. تسـمح برامج المراسلة الفورية للمستخدمين بتوجيه أسئلة توضيحية على الفور، والتحادث بسرعة مريحة، ولديها أيضاً سـجلات للمحادثات من أجل مراجعتها لاحقاً. وفي النهاية، فإن برامج المراسلة الفورية سهلة للغاية عند تطبيقها، وذلك لأن معظم الموظفين يستخدمونها بالفعل.

هناك العديد من العيوب للمراسـلة الفورية، والتـي يتعين تحديدها من أجل تخفيف آثارهـا. الإدارة الفعالة لهذه العيوب سـوف تحمي منظمتك. يمكن للمراسـلة الفورية أن تؤسـس عقوداً ملزِمة قانونيـاً، وأن تُلهي الموظفين، وأن تجعل الـشركات عرضةً للمقاضاة القانونية في ولايات أخرى.

تتضمن العناصر القانونية للاتفاق التعاقدي تقديم العرض والدراسة والموافقة. محادثات البريـد الإلكتروني أو المراسـلة الفوريـة التي تتضمن هذه العناصر، يمكـن أن تكون ملزِمة قانونياً، حتى ولو كانت هناك بعض التفاصيل المعينة للصفقة بحاجة لتفاوض إضافي. الحوار أدناه في المراسلة الفورية يمكن أن يُعتبر عقداً قانونياً[٣٨].

المشتري: كيف الحال؟ أتمنى أن أراك أنت والأسرة عند البحيرة يوم الجمعة القادم.

المورّد: سوف نكون هناك.

المشتري: هل يمكنك أن تُحضر لي ستةً من ملحقات الربط widget الجديدة هذه بنهاية هذا الشهر؟ أعمل على مشروع مستقبلي ورئيسي يضغط من أجل إنهاءه.

المورّد: ولكن هذه الأنظمة غالية.

المشتري: ولكنها ستسهّل من عملي بشكلٍ كبير.

المورّد: اتفقنا. لدينا الكثير منها في المخزن. سأوصلها لك يوم عشرين من هذا الشهر.

المشتري: رائع. أراك يوم الجمعة[٣٩].

أية تفاصيل أخرى لم يتم تضمينها ستكون خاضعة للتفاوض، ولكن من الممكن إجبار المورد على تسليم ستة ملحقات ربط إلى المشتري بحلول يوم عشرين من الشهر. يمكن أن يعرّض انتهاك العقد الشركة إلى مسئولية قانونية ويضر بسمعتها. يجب تدريب الموظفين على الاستخدام الآمن للاتصال الإلكتروني، سواء كان هذا من خلال البريد الإلكتروني أو المراسلة الفورية وذلك من أجل حماية المنظمة.

جدول (٣-٣) أفضل الممارسات في الاتصال من خلال المراسلة الفورية

يجب أرشفة جميع الرسائل الصادرة والواردة.
يجب وضع سياسة للمراسلة الفورية وتوزيعها على جميع الموظفين.
لا تستخدم المراسلة الفورية في التواصل ذي الحساسية العالية.
يجب تثقيف الموظفين بشأن الالتزامات القانونية المحتملة، التي ربما يعرّضون الشركة إليها من خلال المراسلة الفورية.
لا تقم بمنع المراسلة الفورية، ولكن يتعين وضع إرشادات بشأن كيفية استخدامها.

يمكن أن تؤدي المراسلة الفورية أيضاً إلى تقليل الإنتاجية في مكان العمل. يتم استخدام المراسلة الفورية وكذلك البريد الإلكتروني في غالب الأحيان للاتصال الشخصي، ومن ثم فإن هذا يقلل من الوقت المخصص للعمل. يمكن أرشفة المراسلة الفورية بسهولة ومراجعتها، وذلك إذا اعتقد المدراء أن هناك مشكلة ما في المنظمة. يتعين تعديل سياسة الشركة فيما يتعلق بالبريد الإلكتروني، من أجل إدارة المراسلة الفورية. تجاهل هذا العيب في المراسلة الفورية والذي يمكن تصحيحه بسهولة، يمكن أن يقلل من إنتاجية الشركة.

هناك عيب آخر للمراسلة الفورية، وهي أنها يمكن أن تعرض الشركة لمسؤولية المقاضاة القانونية في ولايات أخري. ففي العام ٢٠٠٦، حكمت محكمة الاستئناف في ولاية نيويورك أنه يمكن مقاضاة إحدى الشركات في ولاية مونتانا في محاكم نيويورك. قامت الشركة التي في مونتانا بإبرام عقد من خلال المراسلة الفورية، ولكنها انتهكت هذا العقد. إجراء الأعمال من خلال المراسلة الفورية كان اتصالاً كافياً لمحاكم نيويورك، لكي يكون لها سلطان قضائي

على شركة مونتانا. يجب على الموظفين الذين يســتخدمون المراسلة الفورية من أجل إجراء الأعمال مع أطراف خارجية، أن يفهموا هذه المترتبات (الآثار) القانونية[٤٠].

ومــن الواضح وجود إمكانيات هائلة للنمو في التراســل الفوري مــن قِبل الشركات، بل إن العديد من الشركات تســتفيد بالفعل من المراسلة الفورية في عملياتها اليومية. لا يمكن للمدراء تجاهل نمو الاتصال من خلال المراسلة الفورية. يوضح الجدول رقم (٣-٣) بعضاً من أفضل الممارسات في الاتصال من خلال المراسلة الفورية.

أشــارت دراســة حديثة قامت بها شركة بحثية تُدعــى Radicaat Group، إلى أنه من المتوقع أن تنمو حســابات المراســلة الفورية لكي تتجاوز ٤,٤ مليار حساب في جميع أنحاء العالم بحلول العام ٢٠١٧. ومع هذا الاستخدام الشخصي والمهني المتزايد للمراسلة الفورية، فــإن الــشركات تتفاعل من خــلال تزويد العاملين فيها بحســابات مراســلة فورية موجهة للمؤسسات، وهذه الحسابات تتمتع بوظائف وأمانٍ لا يتوافر في حسابات المراسلة الفورية العامــة، ومن ثم فهي تتغلب على الهواجس وخاصةً عنــد التواصل مع العملاء أو الشركاء التجاريين[٤١].

يجري التداول في بضائع وسندات وأسهم وبضائع تجارية ببلايين الدولارات كل يوم، من خلال تقنية المراســلة الفورية. من شأن التواصل الدولي القوي والمستوى العالي من الكفاءة والتطبيق السهل، أن تدفع الكثير من المنظمات لاستخدام المراسلة الفورية. من السهل إدارة القضايــا المرتبطة بإبــرام العقود، وهواجس المقاضاة القانونية المرتبطة بالمراســلة الفورية. تفوق مزايا المراسلة الفورية فيما يتعلق بالإنتاجية، وتقليل التكلفة على السلبيات المحتملة بالنسبة للشركات.

الرسائل النصية:

أصبحت الرسائل النصية أو التي تعرف أيضاً باسم: خدمة الرسائل القصيرة SMS، بشكلٍ سريع، الوسيلة الجديدة لأصحاب الأعمال للاتصال في القرن الحادي والعشرين. وهذه التقنيةً تسمح بإرســال رســائل قصيرة بين هاتفين محمولين، والعديد من الأجهزة الأخرى المحمولة يدويــاً وحتى أجهــزة الهاتف الأرضية[٤٢]. يبدو أن الشــباب في الولايــات المتحدة الأمريكية اختاروا الرســائل النصية، الوسيلة الأساســية للتواصل مع بعضهم البعض. والاتجاه التقليدي لهؤلاء الشباب هو أن البريد الإلكتروني أصبح تقنية قديمة، وهو مفيد فحسب لتبادل الرسائل

مع الآباء والأجداد والأساتذة. وعلى الجانب الآخر، يتم تشجيع متخصصي الأعمال المعاصرين على اســتخدام هذه القناة ســوياً مع البريد الإلكتروني. وعلى الرغــم من أن ثلثي متخصصي الأعمال يستخدمون الرسائل النصية في الاتصال المرتبط بالأعمال[٤٣]، إلا أنه لا يبدو أن البريد الإلكتروني لن يتم استبداله في القريب العاجل سواء في الأعمال أو الصناعة.

تتمتع الرســائل النصية بالعديد من المميزات، وأكثر المميزات المحددة الشائعة للرسائل النصية هي السرعة والوصول والتكتم. الرســائل النصية سريعة؛ لأن الرســالة التي ترســلها تســافر بشكلٍ فوري، تماماً مثل المحادثة المباشرة على الهاتف أو شخصياً. وعلى النقيض من ذلــك، فإن البريد الإلكتروني غــير متزامن، ومن غير المتوقع أن يتم الــرد في الوقت الفعلي؛ فهناك تأخير وخاصةً عندما تقوم الخوادم بتجميع البريد الإلكتروني قبل تسليمها إلى الأعضاء في الشبكة.

يعد الوصول ميزة أخرى للرســائل النصية. يمكن إرســال الرسائل النصية القصيرة إلى أي شخص في أي وقت وفي أي مكان. ولهذا السبب، تستخدم الكثير من الشركات هذه الخدمة من أجل التواصل مع الموظفين عند سفرهم، أو عند إبلاغ معلومات مهمة لجميع الموظفين في الشركة. يمكن توصيل الرسائل النصية القصيرة، على النقيض من البريد الإلكتروني، مباشرةً على سطح المكتب للشخص المعني، ولذا يمكن أن تحوز على انتباهه الفوري[٤٤].

وأخيراً، يعد إرســال الرســائل النصية القصيرة وســيلة متحفظة للتواصل مع شخصٍ ما. معظم أجهزة الرســائل النصية القصيرة لها خاصية الاهتزاز عند اســتلام رسالة جديدةً، مما يمنــع المقاطعات والتطفــل. أحد التطبيقات المفيدة لهذه الخاصيــة، عندما يكون الموظف بحاجة إلى التواصل مع رئيســه عندما يكــون في أحد الاجتماعات؛ وذلك لأنها أقل فوضوية من المكالمات الهاتفية على ســبيل المثال، في حين أنها أيضاً تعتبر أكثر "شــخصية" من البريد الإلكتروني. يعتبر إرسال الرسائل النصية القصيرة ملائماً للاتصال الثنائي.

أكــثر العيوب الشــائعة المرتبطة بالرســائل النصيــة القصيرة، هو نقص الأمــان والبنية والرسمية. يعد الأمان قضية مهمة؛ وذلك لأن الرسائل النصية القصيرة تتم لحظياً ولا تسمح للبرامج المضادة للفيروسات بالوقت الكافي للتحقق الكامل من عدم وجود الفيروسات، ومن ثــم تُترك الحواســيب بدون حماية كافيــة. ولا يهم مدى السرعة التي ســتتمتع بها البرامج

المضادة للفيروســات، إذ إنها ســتتحلى بالمقدرة على الحماية من البريد الإلكتروني، بشــكل أفضل من الرسائل النصية القصيرة[٤٥].

يعد نقص البنية أحد العيوب الأخرى للرسائل النصية القصيرة. فعلى النقيض من البريد الإلكتروني والذي تم إعداده على شــكل مذكرة، فإن الرسائل النصية القصيرة ليس لها شكل محدد. يتم إرســال معظم الرسائل النصية القصيرة في شكل رسائل قصيرة للغاية، من خلال استخدام شفرات الاختزال الذي يجب على المستخدمين تعلمه، من أجل فك تشفير الرسائل.

على سبيل المثال، عند إرسال ملخص للرواية الكلاسيكية "الكبرياء والتحامل" في شكل رسالة نصية قصيرة، فربما يكون على النحو التالي:

٥sistrsWntngHsbnds. NwMenInTwn-Binly&Darcy Fit&Loadd.

تتم ترجمة هذا الخط الغامض من الحروف والرموز على النحو التالي:

خمس شقيقات يرغبن في الزواج، ولقد حددن أهدافهن المتمثلة في رجلين قدِما حديثاً إلى المدينة: بينجلي ودارسي، وهما غنيان ووسيمان[٤٦].

يمكــن أن يكــون هذا النوع من الرســائل صعــب الفهم على المســتخدمين الجدد. من المحتمل أن يكون الأمر أكثر أهمية في بيئات الأعمال، وذلك أن الرسالة النصية المشفرة ربما تؤدي إلى سوء فهم خطير وأخطاء ذات تكلفة عالية. لو قمت بتذكير الموظفين بأن الرسائل النصية يمكن أرشــفتها ومن الممكن اســتعادتها في المحاكم، فمن شأن هذا أن يشجع هؤلاء الموظفين على الانتباه أكثر عند كتابة الرسائل النصية.

وفي النهاية، من الممكن أن يكون المدراء مترددين في الســماح باســتخدام تقنية الرسائل النصية القصيرة، وذلك خشــية إساءة اســتخدام الموظفين لهذه التقنية. تم تصميم الرسائل النصية القصيرة "للمحادثات" الترفيهية، ومن السهل الانخراط في المحادثات الشخصية التي تلتهــم الكثير من الوقت الثمين. وبالإضافة إلى ذلك، فمــن على بُعد، ربما يبدو أن الموظف الذي يكتب الرســائل مشــغولاً بالعمل، إلا أن ورود الكثير من الرسائل النصية القصيرة غير الملحة أو الشخصية، يمكن أن يصرف انتباه الموظفين المشغولين أيضاً.

جدول (٣-٤) أفضل الممارسات في الاتصال من خلال الرسائل النصية

تذكر أن النصوص غير آمنة غالباً، ولذا يجب الحد من المعلومات المشمولة بحق الملكية.
كن مختصراً، ولكن تأكد أن اختصاراتك (الحروف الأولى من كل كلمة، الاختصارات، اللهجات) معروفة للجميع.
استخدم علامات الترقيم من أجل الوضوح والدقة.
تجنب استخدام الرموز التعبيرية والتنسيق من أجل التأكيد (جميع الحروف كبيرة، العديد من علامات التعجب).
ضع سياسة للرسائل الفورية وقم بتوزيعها على جميع الموظفين.

بعد استعراض المميزات والعيوب، يمكن للشركة أن تقرر إذا كان استخدام تقنية الرسائل النصية القصيرة سيكون مفيداً لها أم لا. الكثير من الشركات التي طبقت هذه التقنية بالفعل ازداد استخدامها لقناة الاتصال هذه، ولكن هذه الشركات لم تتخل عن استخدام البريد الإلكتروني. وبدلاً من ذلك، فإن هذه الشركات تستخدم الرسائل النصية ترادفياً (بالتتابع) مع البريد الإلكتروني، من أجل إرسال التنبيهات أو الإعلانات التي يجب إبلاغها على الفور[٤٧]. فعلى سبيل المثال، ربما يقوم الموظف بإرسال بريد إلكتروني مهم إلى رئيسه، ومن ثم يرسل رسالة نصية قصيرة تنبيهية لكي يخبره بأن البريد الإلكتروني تم إرساله.

لا تزال أفضل الممارسات في الرسائل النصية للشركات تتطور، وفي الوقت الحالي، فإن مبادئ الاستخدام الفعال للمراسلات الفورية، ربما يمكن أن تنطبق على استخدام الرسائل النصية، وتم إيجازها في الجدول رقم (٣-٤).

وإجمالاً، من الواضح أن متخصصي الأعمال سوف يستمرون في زيادة استخدامهم للرسائل النصية. وبسبب مزاياها العديدة التي تتضمن سهولة الحركة والراحة والآنية، سوف تلجأ الكثير من الشركات إلى استخدام الرسائل النصية، لكي تظل على تواصل مع الموظفين والرؤساء، وذلك عند سفرهم أو عند الحاجة إلى استلام رسالة بشكلٍ سريع. وبالإضافة إلى الراحة، توفر هذه التقنية لرجال الأعمال مزايا تنافسية من زيادة الإنتاجية والكفاءة. ومع ذلك، فمع مشاكل الأمان والعديد من العيوب الأخرى، فليس من المحتمل أن تحل الرسائل النصية القصيرة محل البريد الإلكتروني في القريب العاجل، على الأقل فيما يتعلق بأغراض الأعمال.

المدوَّنات:

يتزايد اســتخدام المدونات Blogs (الكلمة المختصرة للسـجلات الشـبكية)، كأداة للاتصال التقني بين مســتخدمي الإنترنت هذه الأيام. كانــت أول المدونات على الإطلاق تعد "يوميات" إلكترونيــة[٤٨]. مــن الممكن تحديث المدونــات في أي وقت ومن أي مــكان. وعلى النقيض من معظم الصفحات على الإنترنت، فإن المدونات ديناميكية؛ يمكن للشخص بسهولة بالغة أن يقوم بتحديث المعلومات في مدونته، وأن يضيف الكثير من المعلومات أو يبدأ تسلسـلًا مختلفاً تماماً من الأفكار[٤٩]. لا يتطلب تأليف المدونات أي معرفة بلغات البرمجة الحاسوبية مثل HTML[٥٠]. تتم إتاحة المدونات من خلال التلقيم المبسـط للغاية Really Simple Syndication (RSS)، وهي التقنية التي تسمح للمدونات بالوصول إلى الجمهور في جميع أنحاء العالم[٥١].

تتكاثر المدونات في بيئات الأعمال بشـكلٍ كبير، وذلك يرجـع إلى أنها تفتح المجال أمام قنــوات داخلية وخارجية جديدة[٥٢]. وعلى الرغم من أن التقنية واحدة، إلا أن الطرق التي يتم من خلالها استخدام المدونات داخلياً وخارجياً تختلف.

الاستخدام الأكثر شيوعاً للمدونات في الأعمال هذه الأيام، هو أداة تنسيق المشروع. يمكن للفريــق الذي يعمل على مشروعٍ ما أن يســتخدم المدونة، من أجل مشــاركة المعلومات أو توفير تحديثات بتطور المشروع. يمكن رؤية هذه المعلومات من قِبل أعضاء الفريق أو المدراء الذين يرغبون في التســجيل، أو أي شخص داخل الشركة تم السماح له بالدخول إلى المدونة. وبــدلاً من قضاء وقت في عقد اجتماع مع الفريق من أجل مناقشــة تطور مشروع الفريق، يمكن للمدير ببســاطة أن يلقي نظرة على مدونة مشروع الفريق. تعاظمت فائدة المدونات كأداة لتنسيق المشروع بالنسبة للفِرق التي تتضمن أعضاء في مناطق مختلفة جغرافياً.

يمكــن اســتخدام المدونات داخلياً أيضاً كوســيلة لمشــاركة المعلومــات، والحصول على التغذيــة الراجعة من المســتفيدين[٥٣]. إذا كانت الشركة تبحث عــن التغذية الراجعة من الموظفين بشأن سياسة معينة على سبيل المثال، فيمكن للشركة إنشاء مدونة داخلية خاصة بهذه المســألة. في السابق، كان من الضروري عقد سلســلة من الاجتماعات وكتابة التقارير والخطابات والمذكرات، أو اللقاءات الســنوية من أجل الحصول على هذه التغذية الراجعة. تســمح المدونات للجميع بالمشاركة في المناقشات في الوقت الذي يرغبون فيه، وتسمح لهم

كذلك بالاحتفاظ بسجل دائم من الأفكار والتعليقات والمداخلات، التي يمكن مراجعتها ودراستها لاحقاً في الوقت الذي يناسب صانع القرار.

يمكن استخدام المدونات خارجياً من أجل إنجاز العديد من المهام. يمكن للشركات إنشاء مدونات من أجل التواصل مع العملاء والعملاء المحتملين، أو حتى البائعين الخارجيين أو أعضاء سلاسل الإمداد[٥٤]. يرى البعض أن الاتصال باستخدام المدونات أو التقنيات المماثلة أكثر أصالة ومصداقية "وواقعية"، وذلك مقارنةً باللغة الروتينية الصمّاء لبيانات المهمة والبيانات الصحفية. يتم كتابة المدونات بأسلوب المحادثة والذي يفضله الكثير من المستفيدين الخارجيين. يمكن للشركات استخدام المدونات الخارجية، من أجل الحصول على التغذية الراجعة من عملائهم بشأن المنتجات الحالية أو المستقبلية[٥٥]. يمكن أيضاً للشركات استخدام المدونات من أجل الرد على الانتقادات، أو الاستجابة للأزمات في السوق. ويمكن للشركات استخدام المدونات من أجل معرفة الأفكار الجديدة عن التغيرات، أو المنتجات الجديدة التي تفكر الشركة في تقديمها[٥٦]. وخلاصة المدونة التي تركز على العميل هي أنها تسمح للشركات بتأسيس والحفاظ على العلاقات مع الجمهور، وكذلك تعزيز العلامة التجارية للشركة ووضعها في السوق[٥٧].

يوجد استخدام آخر للمدونات الخارجية ألا وهو الإعلانات. تعمل الكثير من الشركات في أسواق متخصصة، وهي تبحث بشكلٍ مستمر عن طرق جديدة للوصول إلى الأسواق المستهدفة[٥٨]. ومع وجود أكثر من ١١٢ مليون مدونة على الإنترنت للاختيار من بينها، فهناك فرص طيبة لوجود مدونة ما تركز على إحدى الصناعات. يمكن للشركات الاستفادة من هذه الفرصة، من خلال وضع إعلانات لافتات إعلانية Banner Ads على مواقع هذه المدونات، مما يجعل هذه الشركات تضمن بشكلٍ افتراضي أن الأشخاص الذين سيقرؤون هذه المدونة، واقعون ضمن السوق المستهدفة لهذه الشركات.

تمنح المدونات الشركات الفرصة لمعرفة الانتقادات والأزمات والمعلومات بشكلٍ أسرع. وفي المقابل، توفر المدونات وسيلة للرد على الانتقادات والأزمات والمعلومات بشكلٍ سريع[٥٩]. وفي السابق، كانت المؤسسات تعتمد على البيانات الصحفية والمنشورات التجارية الصناعية أو تحديثات المواقع الشبكية، التي تستهلك الكثير من الوقت من أجل الإعلان عن منتجات أو خدمات جديدة. توفر المدونات الفرصة للشركات للتواصل مع العملاء، قبل وأثناء وبعد إطلاق المنتجات الجديدة في الأسواق.

تفرض المدونات أيضاً بعض التحديات في إدارة العلاقات الخارجية. فمدونات المؤسسات، علـى الرغم من أن الموظفين الأفراد هم من يُبقون عليها، تعتبر "صوت المؤسسـة". وبدون الرقابة المناسـبة، فمن المحتمل أن تحوز الشركة سـمعة سـيئة[٦٠]. يتعين على الشركات أن تتذكر أن معظم المنشورات في المدونات دائمة. أحياناً، لا يمكن للشركات فعل إلا القليل من أجـل تصحيح الموقف، كما في حالة نـشر معلومات في مدونة، دون أن يُقصد منها أن تصل إلى العامة أو إلى المنافسين.

جدول (٣-٥) أفضل الممارسات في الاتصال من خلال المدونات

المدوَّنات الداخلية	المدوَّنات الخارجية
تستخدم هذه المدوَّنات بدلاً من تحديثات سير المشروع البسيطة والسريعة، وتبادل المعلومات والحصول على التغذية الراجعة.	تستخدم هذه المدوَّنات لنشر المعلومات بشكلٍ سريع أثناء الأزمات.
من أجل تشجيع الصراحة، لا تقم بالرقابة على المدوِّنين.	تأكد أن النشرات التي ترعاها الشركة تتسق مع العلامة التجارية للشركة والمهمة والصورة.
الكتابة بأسلوب المحادثات.	راقب المدونات بشكلٍ يومي وكن متماشياً مع الوجدان العام.
المحافظة على أسلوب كتابة احترافي، وتذكّر أن كل ما ينشر يعتبر سجلات دائمة.	تجاوب بشكل سريع مع التعليقات على المدونات التي يتم نشرها للجمهور، سواء كانت هذه التعليقات إيجابية أو انتقادية.

وحيث يعتبر البعض أن المدوَّنات "صوت" آخر للشركة، فمن الأهمية بمكان التأكد من أن الصوت الذي يتحدث في المدونات الخارجية، يتسق مع الصوت الذي يتحدث في بيان المهمة والبيانات الصحفية والإعلانات، والمواقع الشـبكية والأشكال الأخرى من التواصل الخارجي. أحد الطرق لضمان استمرارية هذا الصوت، هو وضع إرشادات يجب على الموظفين اتباعها عنـد كتابة المدونـات للجمهور الخارجي. ربما تسـاعد هذه الإرشـادات أيضاً على تجنب المشـاكل القانونية، التي من المحتمل أن تنشأ من الاستخدام غير الملائم للمدونات. يعرض الجدول رقم (٣-٥) موجزاً بأفضل الممارسات لمدونات الشركات.

وبإيجاز، يعتبر البريد الإلكتروني والرسـائل الفورية والرسـائل النصية والمدوَّنات تقنيات اتصال حديثة، وهي جزء مهم للغاية من المؤسسـات المتصلة بالشبكة، ومع استخدام هذه التقنيات ينفرط عقد الثقافة الهرمية. لا تهم المراتب بالنسبة للموظفين الذين يعملون على الشـبكة، والذين يعلمون ما يفعله كل فرد منهم. واليوم لم يعد المدراء يديرون المعلومات، بل هم يديرون شـبكات من الموظفين. تسـتخدم الفِرق التقنية من أجل تحقيق التعاون، والتغلب على الموانع الجغرافية بين أعضاء الفريق. وبالإضافة إلى زيادة الفعالية، فإن التقنية تقلل مـن التفكير الجماعي وتخفف من القضايا العاطفية، وتعـزز من الإبداعية في اتخاذ القرارات. ومن الواضح أن هذه المميزات تفوق المخاطر والتكاليف المترتبة باستخدام التقنية في التواصل في مكان العمل.

مراقبة استخدام التقنية:

هناك توقع آخر بشـأن الاتصال عبر التقنية في مجال الأعمال، ألا وهو أن آليات المراقبة سـوف تصبح متطورة بشـكلٍ متزايد. تتطور طرق المراقبة جنباً إلى جنب مع الابتكارات في تقنيات الاتصال. تتضح هذه الجهود في تنفيذ القانون الفيدرالي، وفي مسؤولي الأمن الوطني الذين يدفعون باتجاه فرض لوائح تسمح بمراقبة الاتصالات على الإنترنت، والتي تشتمل على البريد الإلكتروني المشـفر ومواقع شبكات التواصل الاجتماعي، وبرمجيات التعاون الجماعي بـين ذوي الاهتمامات المتشـابهة Peer-to-peer software مثل برنامج سـكايب Skype. وفي الولايات المتحدة يشـترط على شبكات الهاتف وشبكات النطاق العريض أن تكون ذات قدرات اعتراضية، وذلك بموجب قانون ١٩٩٤، والذي يُدعى: قانون مساعدة وسائل التواصل لإنفـاذ القانون. تنطبق هذه القدرات على الشركات التي تعمل من خوادم بالخارج، والتي تعمل في مجال التجارة الدولية.

يسـير قطاع الأعمال على خطى سياسـات المراقبة الحكومية، وذلـك من خلال تطوير تقنيات تسـمح باستراق السمع على الموظفين. تسـمح أنظمة المراقبة الإلكترونية لصاحب العمل بجمع معلومات تفصيلية بشـكلٍ كبير، عن كيفية قضاء الموظفين لأوقاتهم في مكان العمل[٦١].

تراقب الشركات الموظفين للكثير من الأسباب، والتي تشتمل على ما يلي:

- تخفيف آثار المسؤولية القانونية.
- تقليل إساءة الاستخدام لموارد الشركة.
- حماية الملكية الفكرية[٦٢].

أولاً، تقـوم الشركات بالمراقبة من أجل منع الدعاوى القضائية. يمكن أن تكون الشركات مسؤولة عن أي أو كل اتصال يتم من خلال أنظمة الحاسب الخاصة بالشركة[٦٣]. وفي الواقع، تم رفـع دعوى قضائية بالتحرش الجنسي ضد شركة شـيفرون، عندما أرسـل أحد موظفي الشركة بريداً إلكترونياً مهيناً من نظام الحاسـب بالشركة. انتهى الأمر بهذا البريد الإلكتروني المرسَل، كما يبدو عرضاً بتكلفة الشركة ٢,٢ مليون دولار أمريكي[٦٤].

ثانياً، تراقب الشركات من أجل إمسـاك الموظفين الذين يسيئون استخدام موارد الشركة. فعلى سـبيل المثال، يرغب أصحـاب العمل في معرفة مـا إذا كان الموظفون يقضون وقت العمـل الثمـين في تصفح الإنترنت، أو لعب ألعاب الحاسـب أو التخطيـط لإجازاتهم على الإنترنت.

ثالثاً، لدى الكثير من الشركات حقوق الملكية الفكرية وأسرار تجارية والتي يجب عليهم حمايتها. تعد مراقبة الموظفين إحدى الوسـائل لأن تراقب ملكياتها عن قرب، وأن تتأكد أنه لم يتم تسريبها إلى المنافسـين. كل ما يحتاج الموظف للقيام به هو أن يرسل بريداً إلكترونياً، سواء عن عمد أو بشكل عرَضي إلى الشخص الخاطئ، ومن الممكن أن ينتهي الأمر بالخروج عن نطاق سيطرة الشركة.

لدى الشركات الآن العديد من الوسائل من أجل مراقبة الموظفين في مكان العمل، وهذه الوسـائل تتراوح بين البرامج التي تمنع الوصول إلى مواقـع إنترنت محددة، إلى البرامج التي تقوم بتسـجيل أي ضغطة على لوحة المفاتيح في أجهزة الحاسـب الخاصة بالموظفين (حتى تلك الضغطات التي يتم مسحها).

المراقبة السرية التي يقوم بها أصحاب العمل منتشرة بشكل كبيرة وتدعمها المحاكم[٦٥]. يقوم بعض أصحاب العمل بشـكلٍ آلي بإرسال نسـخ من جميع رسائل البريد الإلكتروني إلى

مشرف مرسل هذه الرسائل[٦٦]. يمكن لأصحاب العمل أيضاً استخدام نظام تحديد المواقع العالمي، الموجود على شارات التعريف الخاصة بالموظفين للسماح لهم بتسجيل تحركات هؤلاء الموظفين[٦٧]. وعلاوةً على ذلك، فإن ٣٢٪ من أصحاب العمل يستخدمون المراقبة بالفيديو من أجل مراقبة الموظفين، ومن بين هؤلاء فإن ٢٠٪ من هذه المنظمات لا تخبر الموظفين أنه تتم مراقبتهم[٦٨].

توقّف وفكّر

١. ما شعورك حيال قرارات المحاكم التي تدعم المراقبة السرية لاستخدام الموظفين للتقنية؟
٢. كيف يمكن تبرير هذه القيود على الحقوق الدستورية للموظفين الخاصة بالخصوصية وحرية التعبير؟

مكنت مراقبة الموظفين أصحاب العمل من منع المشاكل، وتأنيب الموظفين الذين لم يلتزموا بسياسات الشركة. قامت صحيفة نيويورك تايمز وشركة زيروكس وبنك الاتحاد الأول بإنهاء عقود الموظفين، وذلك بعد اكتشاف سوء استخدام للإنترنت التي توفرها الشركة[٦٩]. أشار مسح قامت به مجلة المسؤولين التنفيذيين للمعلومات، أن ٩٠٪ من المسئولين التنفيذيين للمعلومات قالوا بأنهم سيقومون بتسريح الموظف، إذا قام هذا الموظف باستخدام البريد الإلكتروني للشركة في التحرش الجنسي بشخص آخر[٧٠]. أشار ٨٤٪ منهم أنهم سيقومون بتسريح الموظف إذا أرسل مواد إباحية إلى زملائه في العمل، وأشار ٨٠٪ أنهم سيقومون بتسريح الموظف إذا عرَّض الأسرار التجارية للشركة للخطر[٧١].

يتعين على الموظفين أن يدركوا أن أي وقت يقضونه في استخدام التقنية في مكان العمل، يجب أن يكون مقصوراً على الأنشطة المرتبطة بالعمل فحسب. وعلاوةً على ذلك، فإن أي اتصال يتم إرساله أو استلامه في البريد الإلكتروني الخاص بالعمل، أو جهاز الاستدعاء أو الهاتف الذكي أو الجهاز اللوحي، يجب أن يُعتبر مناسباً ليقرأه أي شخص. ففي العام ٢٠١٠، وفي أول حكم على حقوق الخصوصية للموظفين الذين يرسلون رسائل أثناء العمل، وافقت المحكمة العليا بالإجماع أنه يمكن للمشرفين قراءة الرسائل التي يرسلها الموظفون التابعون لهم، وذلك إذا كان لديهم شك أن قواعد العمل يتم انتهاكها. وبما أنه لا يجب على صاحب العمل أن يخبر الموظفين متى تتم مراقبتهم، فإن الأمر يرجع للموظفين لكي يتحلوا بأفضل سلوكياتهم، وأن يفكروا مرتين قبل عمل شيء ما غير ملائم، حتى ولو كان بشكلٍ طفيف أثناء أدائهم عملهم.

اتخاذ القرارات:

التوقــع الكبير الثالث بشــأن مســتقبل تقنية الاتصال في الأعمال، هــو أن هذه التقنية ســتؤثر بشــكلٍ كبير على اتخاذ القرارات التجارية. من الممكن تعريف اتخاذ القرار الإداري بأنه عملية تحديد وحل المشاكل. يتطلب اتخاذ القرار من المديرين فحص المعلومات ذات الصلــة بدقــة. معظم القرارات بهذا الموضوع تتكون بشــكلٍ عام من مرحلتين أساســيتين: المرحلــة الأولى هي مرحلة تحديد المشــاكل. تتم مراقبة المعلومات عــن الظروف الحالية، وذلــك من أجل تحديد ما إذا كان الأداء الحالي يوافق التوقعات، وأيضاً من أجل تشــخيص ســبب العيوب التي حدثــت. تتضمن المرحلة الثانية تحديد الحلــول؛ حيث تم التفكير في البدائــل، وبعد ذلك يتم اختيار أحــد البدائل وتنفيذه. هناك شرح أكثر شــمولية لمنطقية عمليــة اتخــاذ القرار في الفصــول ٤ و١٢. وفي كلا المرحلتين من هــذه العملية، فإن وجود أكبر قــدر ممكن للمعلومات يضمن أكبر احتمالية لاتخاذ القــرارات الأكثر فعالية. وتتوافر المعلومات بشكلٍ كبير للغاية مع ازدياد التقنيات المستخدمة.

تمثل شركة مطاعم بيرجر كينــج Burger King مثالاً واضحاً على تأثير تقنية المعلومات على عملية اتخاذ القرارات. يتم ربط كل مطعم من مطاعم بيرجر كينج من خلال حاســب مع مكتب مركزي، حيث يتم نقل وتسجيل كل عملية بيع. عندما تنخفض إحدى المنتجات في أحــد المطاعــم، حتى دون أن يقــدم مدير المتجر أي طلب، فإن المنشــأة المركزية تكون مدركة لهذا الانخفاض ويمكنها إرسال اللوازم. يمكن مقارنة هذا مع البريد الإلكتروني باستثناء أن الرســالة يتم إعدادها وإرســالها بشكلٍ آلي. ومن ثم، فإن المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار، مرحلة تحديد المشكلة، تم إنجازها بشكلٍ أكثر سهولة وذلك بسبب تقنية الاتصال.

ومع توســع المنظمة، ومع تصميم أنظمة المعلومات بشكلٍ أكثر تطوراً، فهناك احتمالية أكبر أن يتم استخدام أنظمة الاتصال التقني في عملية اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال، تملك شركــة إنتل Intel –أكبر شركة في العــالم في صناعة الرقائق الصغيرة– العديد من المنشــآت البحثيــة والصناعية في أريزونا وشــمال كاليفورنيا. تتطلب محاولات حل المشــاكل التقنية المعقدة، مدخلات مســتمرة من العديد من الخبراء. فلنفترض أن هناك حاجة إلى معلومات فنية متطورة من أجل تحليل مشكلة فريدة من نوعها، وربما تكون هذه المعلومات متوفرة فحســب في مكتبة العلوم في جامعة ولايــة أريزونا، فيمكن لمهندس في كاليفورنيا أن يدخل

عــلى هــذه المعلومات من خلال نهايــة طرفية خاصة في مكتبه المتصــل بالمكتبة في تيمبي Tempe بولاية أريزونا. من الممكن توافر نسخة من هذا المستند خلال ثوان لهذا المهندس.

الوصول السريع إلى هذه المعلومات له ثلاث آثار واضحة: أولاً، أي شــخص يرغب في أن يظل محتفظاً (متحلياً) بالتنافسية، يجب عليه أن يعرف أين وكيف يحصل على المعلومات. تبادل المعلومات أمر أساسي في اتخاذ القرارات التجارية الجيدة، وتحاول المنظمات المعاصرة الناجحة جاهدةً أن تتحلى بالشفافية.

ثانياً، المدراء الذين يســتلمون كميــات هائلة من المعلومات تقل لديهم احتمالية اتخاذ قرار فعال بشــكلٍ كبيرٍ للغاية. إذا كان المدير يســتلم كميات هائلة من المعلومات، ســواء ذات الصلة أو غيرٍ ذات الصلة، فإن الحقائق والأرقام المهمة ربما يمكن إغفالها، وربما تسبب المشــاكل أيضاً؛ وذلــك لأن العقل البشري لا يمكنه معالجة الكثير مــن البيانات. وكما أشرنا ســابقاً في الشــكل (٣-١)، فعند الوصول إلى نقطــة معينة فإن العقل يصــد أي معلومات إضافية، حتى ولو كانت ذات قيمة عالية. وحيث إن التقنية تســمح بالحصول على كميات كبيرة من المعلومات بشكل سريع، فربما تكون النتيجة قرارات سيئة وليست قرارات جيدة.

ثالثاً، تســمح تقنية الاتصال للمدراء بتغيير قراراتهم بشــكل سريــع. فلنفترض أن مديراً كتب تقريراً تحليلياً يقارن فيه بين شراء قطعتين من الممتلكات لمنفذ توزيع بالتجزئة. تمت صياغة توصيات التقرير وهو جاهز لرفعه إلى اللجنة التنفيذية. وفي اللحظة الأخيرة، توافرت معلومة جديدة من خلال قاعدة البيانات التي اشتركت فيها الشركة. من شأن هذا أن يسمح للمدير بتعديل توصيات التقرير في اللحظة الأخيرة. وكما عرضنا في الفصل (٢)، فإن التحدي الماثــل أمام المدير يكمن في معرفة من أين يحصــل على المعلومة، ومتى وكيف يقدمها إلى الآخرين، وكيف ومتى يتم اســتخدامها. وفي بعض الأحيان، فإن تقنية الاتصال تسهل عملية اتخاذ القرارات، ولكن في أحيان أخرى تجعل هذه العملية أكثر تعقيداً.

الوظيفة والتصميم التنظيمي:

الاتجاه الرابع في تقنية الاتصال التجاري، هو أنها سوف تسمح للمدراء بالمراقبة عن قرب للمعايير المتوقعة من الأداء الوظيفي. فلنفترض مثالاً بســيطاً لمندوب مبيعات مسؤول عن

الاتصــال بمعارض الأثاث؛ وذلك بهدف الحصول على التعاون في إعداد واجهة خاصة لعرض البضائــع داخل المعرض. معيــار الأداء هنا هو إجراء مكالمتين يوميــاً، والحصول على ثلاث واجهات عرض كل عشرة مكالمات. تضمّن الاتفاق الرســمي كتابة تقرير بالأنشطة اليومية، ورفعه إلى المكتب المركزي بنهاية كل يوم. يتم القيام بهذا من خلال الهاتف الذكي أو الجهاز اللوحي أو الحاسب المحمول، ويتم تبادل البريد الإلكتروني والرسائل النصية بشكلٍ مستمر.

في هذا المثال، يمكن اســتخدام الكثير من التقنيات الناشــئة، وذلك مثل برامج إرســال الرســائل المصورة التي تتضمن سناب شات Snapchat وانستجرام Instagram وكيك Kik وويكر Wickr، والعديد من التطبيقات الأخرى التي تســمح للمســتخدمين بتبادل الصور، ســواء صور عادية أو صور ذات خربشــة افتراضية للناس والمشروعــات. وفي الواقع، أصبح اقتناص الصور أكثر الوظائف استخداماً في الهواتف الذكية، ولا ينتشر هذا الأمر بين المراهقين فحســب. أرسل تطبيق سناب شات ٣٥٠ مليون صورة وفيديو يومياً في العام ٢٠١٣، بزيادة تبلغ ٦٠٪ عن العام الذي ســبقه[٧٢]. ومن المنطقي أن نفترض أن الكثير من هذه الرســائل تدعم الوظائف التجارية.

وبدون التقنيات المتطورة، فإن مثل هذا المســتوى المكثف من التفاعلات بين الموظفين ومدرائهم لم يكن ليصبح ممكناً. كان من الضروري أن يتم إرسال التقارير إلى المكتب المركزي، ولذا لن يكون من المحتمل الحصول على التغذية الراجعة لعدة أيام. تسمح التفاعلات التي تتم من خلال الاتصال عبر التقنية للمدراء بالمحافظة على السيطرة على تقاريرهم المباشرة، وتسمح كذلك للموظفين في الميدان بأن يظلوا على اتصال دائم.

وعلاوةً على التحكم المحسَّن لبعض الوظائف المعينة، فإن العلاقات المؤسسية ربما تتغير مع الاتصال الذي يتم عبر وســائط. نرى بشــكلٍ عام أن بعض الوظائف مرتبطة، من خلال وســائل أخرى للتكامل الــرأسي أو التكامل الأفقي. يحدث الاتصــال أو التكامل الأفقي بين النــاس في الهَــرم الوظيفي عينه. ربما يتقابل المدراء أفقياً من أجل تنســيق الأنشــطة وحل المشــاكل وحل النزاعات، أو لمجــرد تبادل المعلومات. وبغض النظر عــن الغرض، يمكن أن يحدث الكثير من الاتصال الأفقي كنتيجة للتقنية.

فكر في هذا المثال، قام مجلس الإدارة في مجموعة مستشفيات لها ثمانية فروع، بتوجيه مدراء الموارد البشرية لتنفيذ برنامج للتدريب على الأمان في كل مستشــفى على حدة. يريد

المدراء مشـاركة الأفكار مـع بعضهم البعض بأكثر الطرق فعالية مـن أجل تنفيذ البرنامج. تجعـل التقنية السـفر من أجل حضـور الاجتماعات أمراً غـير ضروري؛ فمؤتمرات الفيديو وإشـارات الأقـمار الصناعية أو المؤتمرات الهاتفية تفي بهذا الغـرض. وفي هذه الحالة، فإن التقنية تسمح بتكامل أكبر بتكلفة أقل.

التكامل الرأسي هو التنسيق بين المستويات العليا والسفلى داخل الهرم الوظيفي. ولسوء الحظ، يبدو في الغالب أن المستويات المختلفة من المنظمة لا تتواصل جيداً بشكل تقليدي مع بعضها البعض(٧٣). ولكن كما أشرنا إلى ذلك عند مناقشة التشكيل، فإن الاتصال من خلال وسـائل يجب أن يساعد في هذه العملية. يتم الوصول إلى المدراء والتابعين بشكلٍ أكبر من خلال التقنية، حيث الوقت والمسافة أقل إثارة للمشاكل.

يؤدي هذا التكامل الرأسي والأفقي المعزز إلى هياكل وظيفية ومؤسسية مختلفة بشكلٍ كبير. أشـارت الأبحاث الحديثة إلى أنه في إطار الجهود الرامية إلى تعزيز الميزة التنافسـية، أصبحت وظائف المدراء موجهة بالمعلومات بشكلٍ كبير، في حين قل عدد طبقات المدراء(٧٤). تسهّل هذه التقنية الاتجاه نحو تبادل المعلومات المتشابكة.

التعاون:

التنبؤ الخامس بشـأن مسـتقبل تقنية الأعمال، هو أن هذه التقنية سـوف تلعب دوراً رئيسـياً في التعاون في العمل. تخيل خمسـة مديرين، كل واحد منهم يجلس أمام حاسوبه في خمسـة مواقـع مختلفة في جميع أنحاء الدولة. تسـمح البرامج الخاصـة لهؤلاء المدراء بتحرير المستند ذاته بشكلٍ فوري. أي تغييرات تتم على المستند تكون مرئية لجميع الأعضاء الآخرين بمجرد حدوث التغيير. وعلاوةً على ذلك، تسـمح البروتوكولات المدمجة في البرنامج لأعضاء المجموعة بتعديل أو حتى حذف عمل بعضهم البعض.

تتطلب معظم المسـتندات التجارية أكثر من شخص واحد للاشـتراك في عملية كتابتها. تتضمـن الأمثلـة الاقتراحات والتقارير المقدمـة إلى الجهات التنظيمية والتقارير السـنوية المقدمة إلى المساهمين، وأدلة السياسة وإجراءات التشغيل والبيانات الصحفية والتوجيهات وأدلة المستخدمين ومواد التدريب وبيانات الرؤية والمهمة، والأهداف الإستراتيجية وتقارير سـير العمل وتقارير الموظفين. تسـمح التقنية بالكتابة التعاونية لمثل هذه المستندات من أجل أدائها بشـكلٍ متزامن وليس بشـكلٍ متسلسـل فحسب. ولسـوء الحظ، فإن الكتابة

التعاونية تعني في غالب الأحيان أن شخصاً ما يكتب جزءاً من التقرير، ثم يرسله إلى شخص آخر من أجل مراجعته، ثم يقوم هذا الشخص الثاني بتمرير التقرير إلى شخص آخر وهكذا دواليك. هذه عملية تستهلك الكثير من الوقت ويكون التنسيق فيها صعباً.

تسمح التقنية هذه الأيام للمدراء بأكثر من مجرد ترحيل المستندات، فهي تسمح للمديرين بتعزيز التآزر الذي يرافق التعاون الحقيقي. تعتبر البرامج الجماعية Groupware عائلة من البرمجيات، التي تدعم مهام المجموعات في العديد من المستويات في البيئات الإلكترونية المشتركة. توفر البرامج الجماعية أنظمة الاتصال عبر الحاسوب، مما يسمح بمناقشة ومقارنة العديد من الأفكار ووجهات النظر في الوقت الفعلي. عند مقارنة نسخ متعددة من النص، فإن المنتج المتحصل يكون أفضل، وبدون التسبب في أي تقليل من الكرامة أو الأنا. ولأن الكتابة التعاونية أصبحت مهمة للغاية، تمت مناقشتها بشكلٍ أكثر شمولية في الفصل السادس. تعتبر أنظمة دعم المناقشات الجماعية (GDSSs) من البرمجيات والعمليات المرتبطة، التي تم تصميمها من أجل تطوير عملية التنسيق في المشروعات الجماعية. الهدف الأساسي من أنظمة دعم المناقشات الجماعية هو دعم أنشطة العمل التعاونية، وذلك مثل: ابتكار الأفكار وإدارة المعاملات والتخطيط للمشروعات، وإنشاء المستندات والنسخ والتحرير واتخاذ القرار بشكلٍ مشترك[٧٥]. وهناك مثال على الاستخدام الأشهر لهذه الأنظمة ألا وهو أنظمة الويكي Wikis. توفر أنظمة دعم المناقشات الجماعية منصة للمجموعات من أجل التعاون، عندما يكون أعضاء المجموعة في أماكن متفرقة، ويعمل كل منهم في مكتب منفصل أو من منازلهم أو في مواقع العملاء. هناك أنظمة أخرى تدعم الاجتماعات التي تتم وجهاً لوجه التي تحدث في مكان مادي واحد، مثل قاعة المؤتمرات أو قاعة أعضاء مجلس الإدارة. ومع هذه الأنظمة، يصبح من الممكن عرض الأفكار بشكلٍ آني على شاشات ضخمة، والتصويت على التفضيلات الشخصية وتجميع المدخلات من الأفكار والتفضيلات، وتبادل الأفكار بشكلٍ إلكتروني بين الأعضاء. تتضمن برامج أنظمة دعم

توقّف وفكّر

فكر في فريق مشروع شاركت فيه، سواء كان هذا في المدرسة أو العمل.

١. ما هي أدوات الاتصال التي استخدمتها من أجل تسريع التعاون بين الفريق؟

٢. ما مدى جودة عمل هذه الأدوات؟

٣. ما الذي كان يمكن للفريق القيام به بشكلٍ أفضل، من أجل التأكد من أنه تم تعظيم مدخلات جميع الأشخاص في الغرض من هذا المشروع؟

المناقشـات الجماعية العديد مـن آليات التحليل الكمي، في حـين أن الأنظمة الأكثر تطوراً تتضمن "نصيحة من خبير" في اختيار وتنظيم القواعد، التي سيتم تطبيقها أثناء الاتصال بين الأشخاص[٧٦].

تحدي الإدارة:

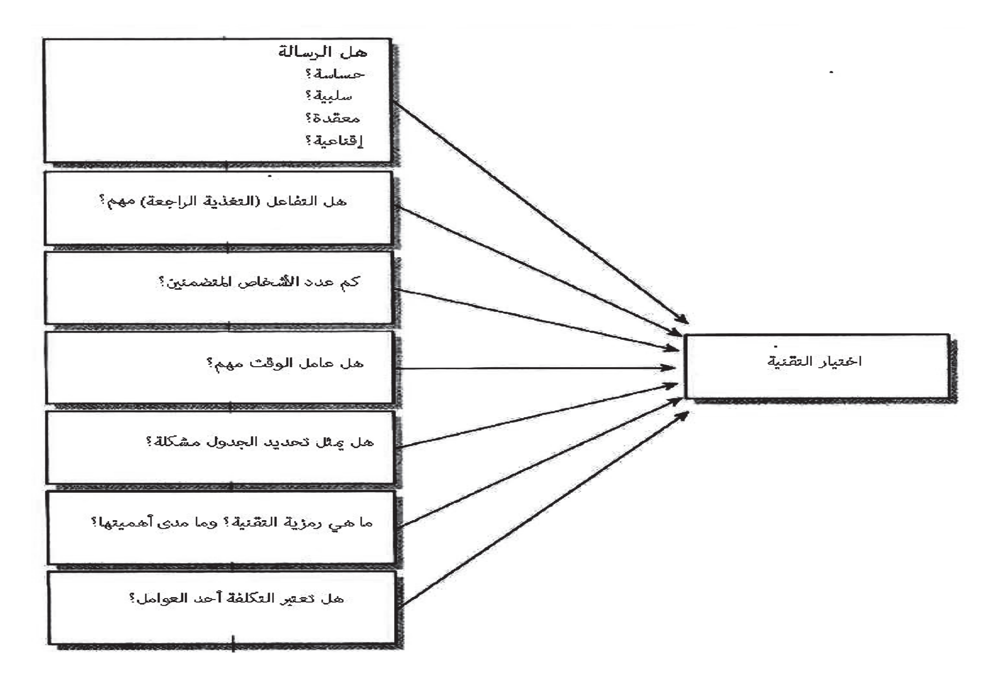
ما الذي يعنيه كل هذا بالنسبة للمدراء؟ يعني أنه ينبغي على هؤلاء المدراء أن يصبحوا أكثر حساسية لتعديل نوع قناة الاتصال، التي يتم استخدامها في مختلف المواقف، كما يعني أيضاً أنه ينبغي على المدراء أن يتعلموا اسـتخدام هذه التقنيات الحديثة، وهو يعني أيضاً أنه تمت إضافة بُعد آخر للاتصال الإداري.

سوف نحاول الآن التطرق تفصيلاً إلى كل نقطة من النقاط السابقة. أشارت العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط قوي بين الحساسية الإعلامية للمدير وبين الأداء الإداري. عندما تتضمن إحدى المهام على سـبيل المثال معلومـات معقدة، أو كانت المهمة عاطفية بدرجة كبيرة، فإن المدراء الفعالين كانوا أكثر رغبةً في اسـتخدام قنوات التواصل، ذات عرض النطاق الترددي الواسع من المدراء غير الفعالين[٧٧].

أضافـت الابتكارات في تقنية الاتصال بُعـداً جديداً تماماً لوظيفـة المدير، ألا وهو فهم واختيـار قناة الاتصال الصحيحة. والنتيجة الحتمية لهذا المتطلب هو أنه يتعين على المدراء أن يوجهوا الموظفين التابعين لهم إلى الاسـتخدام الأخلاقي والمناسـب للتقنية. فعلى سـبيل المثال، فإن المراسـلة الفورية تعتبر أداة اتصال مؤسسي رسمية بالنسبة لـ ٢٦٪ من الشركات تقريباً في الولايات المتحدة الأمريكية. يسـتخدم الموظفون المراسـلة الفورية على طريقتهم في ٤٤٪ من الشركات الأخرى، ويسـتخدمونها للأغراض الشخصية وأحياناً للأغراض المرتبطة بالعمل، في حين أن ٣٥٪ من الشركات لا يوجد لديها سياسة رسمية خاصة بالمراسلة الفورية، مـما يجعلها عرضة لخطر انتهاك الخصوصية والفيروسـات وانتهاك حقـوق الطبع[٧٨]. تتم إتاحـة العديـد من أدوات الاتصال الجديدة بشـكلٍ مسـتمر، مما يتطلـب اتخاذ قرارات إسـتراتيجية. من الواضح أن الشركات ملتزمة بالاسـتثمار في التقنيـة، وتتوقع الشركات من المدراء أن يحققوا فوائد من وراء هذه الاستثمارات.

يمكن زيادة الاستفادة من التقنية، إذا كان لدى المدراء دليل إرشادي يلخص الوقت الأمثل لاسـتخدام كل تقنية، ولكن مثل هذا المورد غير ممكن. يجب دراسـة الكثير من الاحتمالات

من أجل أن نقول بشــكلٍ مطلق: ما هي التقنية التي يجبِ اســتخدامها ومتى يتم مثل هذا الاســتخدام. ومع ذلك، حاول هذا الفصل أن يطرح بعضاً من الأسئلة المهمة التي يجب على المدراء توجيهها لأنفســهم، عند اختيار القناة المناسبة لتوصيل رسالتهم. يوضح الجدول رقم (٣-٣) عملية السؤال التي يتعين على المدراء اتباعها عند اختيار التقنية المناسبة.



شكل (٣-٣) احتمالات اختيار التقنية

ملخص:

من أجل تحقيق الفهم الأفضل لكيفية تأثير التقنية على الاتصال الإداري، تمت مناقشــة أربعة مفاهيم: الأول، يتأثر عرض النطاق الترددي بسبب أن قناة واحدة تُحذف بشكلٍ عام عند استخدام الاتصال عبر الوسائل التقنية. يعتبر القرب المفترض أو التجاور أحد الاعتبارات؛ وذلك لأن الوســائط الإلكترونية تؤثر على المدى الذي يشعر فيه الناس بالقرب من بعضهم البعض. تعتبر دورة التغذية الراجعة أقصر بكثير مع اســتخدام التقنية، ولذا فإنها تعد أحد الاعتبــارات أيضاً. أخيراً، يتم وضع المنظور التفاعلي الرمزي في الاعتبار أيضاً، وذلك يرجع إلى أن استخدام العديد من قنوات التواصل له قيم رمزية مختلفة.

عنــد ملاءمــة التقنية مع الرســالة، يتم وضع أربعــة عوامل للرســالة في الاعتبار: أولاً، هل الرســالة حساســة؟ يتم في الغالب اســتخدام عرض النطاق الترددي الأكبر مع الرسائل الحساسة. العامل الثاني هو سلبية الرسالة؛ حيث يجب على المدراء أن يكونوا حريصين على عدم الاختباء وراء التقنية عند إرسال رسائل سلبية. العامل الثالث هو تعقيد الرسالة؛ فهناك وســيلتان للإرسال الفعال للرســائل المعقدة نســبياً، ألا وهما المؤتمرات الهاتفية ومؤتمرات الحاســب. العامل الرابع هو إقناعية الرســالة؛ حيث يجــب أن نأخذ في الاعتبار مدى حب المســتلم للمرســل، ومدى الذي ينظر فيه إلى المرســل على أنه ســلطة ما. وفي العموم، فإن الإقناع أقل فعالية عند حدوث الاتصال عبر التقنية.

وبالتطلع وباستشراف المستقبل، سوف تستمر التقنية في الانتشار وكذلك آليات المراقبة. تنشــأ أفضل الممارســات بالنســبة للتقنيات الأكثر شــيوعاً، والتي تتضمن البريد الإلكتروني والرســائل النصية والرسائل الفورية والمدوَّنات. سوف تستمر التقنية في التأثير على الاتصال الإداري فيــما يتعلق بعملية اتخاذ القرار، والتصميم المؤســسي والكتابة التعاونية. ســوف تضفي هذه التقنيات صعوبة على مستقبل المدراء، وذلك عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعند مراقبة وتوجيه التواصل عبر التقنية بالنسبة للموظفين.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٣-١: الاتصال عبر التقنية بعد ظهر يوم الجمعة:

ابتهجــت كولين Colleen عندما أكملت آخــر مُرفق من مُرفقات التقرير، والذي طُلب منها في آخر لحظة من يوم جمعة معتدل الطقس. كانت متلهفة لبدء عطلة نهاية الأسبوع، حيــث إنها خططت مع رفيقتها في الســكن لقضاء هذه العطلة على شــاطئ البحر. قامت بحفــظ ملــف PDF التفاعلي، والذي ربطتــه مع ثمانية عشر ملفاً ملحقــاً، وقامت بإرفاق التسعة عشر ملفاً في بريدٍ إلكتروني إلى رئيسها في العمل.

ضغطت كولين Colleen زر الإرسال ثم قامت بتسجيل الخروج من الحاسب، وأسرعت خارجة من المكتب من أجل اللحاق بحافلة الســاعة ٥:١٥ مساءً المتجهة إلى الحي السكني. لو لم تلحق بهذه الحافلة، ســيتوجب عليها الانتظار نصف ساعة تقريباً حتى تصل الحافلة

التاليـة. وقفزت في الحافلة قبل أن يغلق السـائق باب الحافلة، ثم جلسـت على مقعد في الخلف وفتحت محفظة نقودها، وقامت بإغلاق هاتفها إذ كان المتبقي في شـحن البطارية قليل، وذلك من أجل المحافظة على البطارية. مشـطت شـعرها ووضعت القليل من ملمع الشـفاه، وذلك من أجل الاسـتعداد للعشـاء في مطعم لطيف في الحي السكني. قام براين Brian رفيقها في الموعد بالحجز للعشـاء بالخارج في شرفة المطعم، والتي تطل على الشارع المزدحم بالأسفل.

وفي اللحظة ذاتها، كان مدير كولين يفتح البريد الإلكتروني الذي وصله من كولين، وعندما قام بتحميل الملفات، ظهرت رسـالة تشـير إلى خطأ ما؛ تلفت ستة من الملفات أثناء عملية النقـل الإلكـتروني. اتصل المدير بكولين في المكتـب، ولكن المكالمة انتقلـت آلياً على البريد الصوتي، فاتصل على هاتفها الخلوي ولكنه سـمع رسـالة مألوفة تقول بأن المستلم لا يمكنه اسـتلام المكالمات. أرسـل المدير إليها بريداً إلكترونياً آملاً أن تكون بشكلٍ أو بآخر موجودة، ولكن بلا جدوى. انتشر الفزع سريعاً؛ إذ كان يجب تسليم التقرير في اجتماع بغضون ساعة، وأن مدراء المناطق الأربعة الآخرين سيكونون حاضرين هذا الاجتماع.

الأسئلة:

١. هل ترى أن هناك انعكاسات لعملية فشل النقل الإلكتروني للملفات الستة؟

٢. ما الخطة التي تقترح على مدير كولين Colleen القيام بها خلال ساعة؟

٣. كيف يمكن تجنب المشـاكل مثل هذه المشـكلة في هذا السـيناريو: (أ) من خلال كولين، (ب) من خلال مدير كولين، (ج) من خلال سياسات الشركة؟

الحالة ٣-٢: الرد على الجميع:

وصـل جمال رايت Jamal Wright إلى المكتب متأخراً قليلاً صباح يوم الاثنين، إذ وصل السـاعة ٩:٤٥ تقريباً. تمت دعوته للتحدث في الفطور أمام الغرفة التجارية في ميامي، كونه كبير المسـؤولين التشغيليين في شركة InterWorld Traders، وهي خدمة شحن دولية. كان موضوع خطابه، للمفارقة، عن فعالية الاتصال. استمع الحضور إلى خطابه بشكلٍ رائع، وكان

في مزاج جيد عندما قام بالدخول على حاسوبه لبدء يوم عمله. عندما فتح بريده الإلكتروني، صُدم على الفور بسبب العدد غير المعقول من رسائل البريد الإلكتروني الداخلية التي كانت موجـودة في بريده الوارد. كان العدد المعتاد من البريد الإلكتروني ٢٠ رسـالة تقريباً، ولكن اليوم فإن السـجل كان يبلغ ٢١٢٩١ رسـالة. كانت الرسائل البريدية من جميع أنحاء العالم، وكانت رسائل قصيرة للرد على رسائل أخرى ـ آلاف من الرسائل.

تصفـح جمال Jamal قائمة الرسـائل حتى وصل إلى أخر رسـالة قرأهـا بعد ظهر يوم الجمعة، وسرعان ما انكشـفت هوية المذنب؛ كانت رسـالة من سو نوليس Sue Knowles وهي المديرة المسؤولة عن تحليل التوزيع. كانت وظيفتها تركز على فعالية الأمور اللوجستية التي تتعلق بشحن الطرود، وكذلك تنظيم مخازن المركز الرئيسي للشركة. أرسلت سو رسالة تطلـب مُدخـلات تتعلق بأي قضية مرتبطة بالفعالية، التي تـم ملاحظتها في أي مجال من المجالات داخل الشركة. ولسـوء الحظ، فإن السـؤال كان سـؤالاً مفتوحاً، وتسببت طريقة الإرسـال التي اتبعتها في مشكلة كبرى. أرسلت سو الرسالة إلى المديرين في المستوى الإشرافي أو أعلى من ذلك في الشركة، والذين يبلغ عددهم ٥٤٦ مديراً. لم تسـتخدم سو طريقة دمج البريد الإلكتروني في إرسـال الرسـالة. وبدلاً من ذلك، فلقد أدرجت مجموعة من الأشخاص وكتبت عناوينهم البريدية في خانة المسـتلمين في رسـالتها. كانـت النتيجة كارثية. وإذا قام العديد من المسـتلمين حسـني النية بالـرد بملاحظاتهم واقتراحاتهم، فلقد اختاروا، لسـوء الحظ، خيار الرد على الجميع. ومن الواضح، فإن المسـتلمين كانوا يعتقدون أن شـخصين أو ثلاثة فحسـب هم من استلموا البريد الأساسي. ولسوء الحظ، فحينما قام الآخرون بالضغط عـلى زر الرد على الجميـع في معرض ردهم على الردود، كانت النتيجة الملايين من رسـائل البريد الإلكتروني التي انهالت على خادم الشركة.

رجع جمال Jamal إلى أحدث الرسائل، وكان من الواضح أن هذه الرسائل رسائل عدوانية مثل: "احذفوني من قائمة البريد الإلكتروني هذه"، و "أتمنى أن تعرفوا أيها الأشـخاص كيفية اسـتخدام البريد الإلكتروني بشـكلٍ مناسـب"، و "توقفوا أيها الحمقى عن مراسلتي". كان هناك البعض الذين أدركوا ماهية ما يحدث، ولقد قاموا بالرد على الجميع قائلين: "يجب أن يتوقف الجميع عن استخدام خاصية الرد على الجميع".

زادت جلبة الرسـائل بشـكلٍ كبير بين الفَينـة والأخرى. تعثرت الشركـة من جرّاء عدم المقدرة على العمل من خلال البريد الإلكتروني، ولا يبدو أن هناك حلاً في الأفق القريب.

الأسئلة:

١. كيف يمكن منع الهفوات مثل تلك الهفوة المذكورة أعلاه؟

٢. حيث إنه لم يتم منع تلك السقطة، ما الذي يمكن لجمال Jamal القيام به الآن؟

الحالة ٣-٣: إمكانيات التقنية:

يعمـل بيل إمروي Bell Emroy في وظيفة نائـب رئيس العمليات في شركة مصرفية في ولايـة كاليفورنيا. لدى هذه الشركة ثمانية وأربعـون فرعاً للعمليات. تتنوع هذه العمليات من تسهيلات خدمة العملاء وهم في سياراتهم التي يعمل بها عشرة موظفين، إلى التسهيلات الأكبر التي توظف ما يقرب من مائة وخمسـين موظفاً. كان دوران الموظفين يمثل مشـكلة كبرى على الدوام في هذه الأفرُع، وكانت جميع إسـتراتيجيات التوظيف غير فعالة في تقليل هذه المشـكلة. جعل معـدل دوران الموظفين العالي من عملية تدريب الموظفين مشـكلة خاصة.

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تدريب الموظفين، ولكن كانت إدارة الموارد البشرية تحمل عمليات لفرع التكلفة التي تتكبدها بهذا الشأن. مثّلت التوسعات الأخيرة في التدريب، وذلك من جراء الخدمات التي يقدمها البنك والتي تتغير بشكل مستمر، تكاليف عالية للغاية. قرر إمروي أن الوقت قد حان لمحاولة تقليل هذه التكاليف، وذلك من خلال تطبيق بعض إستراتيجيات التدريب الحديثة. اعتقد إمروي أنه من الممكن استخدام العديد من تقنيات الاتصال الحديثة، وذلك من أجل توفير نفقات التدريب. وعلى وجه الخصوص، يمكـن تحقيق هذا التوفير بالنسـبة للأفرع التي تقع على بعـد أكثر من ٤٠٠ ميل من مقر الشركة الرئيـسي. (في الماضي، كان متخصصو التدريب يسـافرون إلى موقع الفرع ويقضون ليلة هناك، ثم بعد ذلك يقدمون جلسـة التدريب التي تسـتمر يوماً أو يومين، ثم يعودون بعد ذلك. يود إمروي تقليل نفقات السـفر والإعاشة هذه). طلب إمروي من مدير الموارد

البشرية بشكلٍ عرَضي أن يتحقق من إمكانيات تقنيات الاتصال فيما يتعلق بالتدريب، ولكن لم يتم اتخاذ أي إجراء. قرر إمروي أن يكتب خطاباً إقناعياً إلى تايسون Tyson، من أجل أن يشجع تايسون موظفيه على التحقق من هذا الموضوع.

المشروع:

اكتب مذكرة إلى مدير إدارة الموارد البشرية جوان تايسون Joan Tyson، التي يمكن استخدامها لهذا الغرض. يجب أن تتضمن المذكرة واحدةً أو اثنتين من التقنيات المعيّنة التي تلائم هذا الغرض، ومميزات هذه التقنيات وتأثير الاتصال الذي يمكن توقعه. يجب أن تولي اهتماماً خاصاً بتدريب الصرافين. فعلى سبيل المثال، يجب أن تكون إجراءات تسجيل العَديد من المعاملات واتصالات العملاء جزءاً من هذا التدريب.

الحالة ٣-٤: تحسينات على متاجر ServeNow:

تعد ServeNow سلسلة متاجر للمواد الغذائية في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية. تمثلت إستراتيجية المتاجر في استهداف المدن الأصغر (التي يقل عدد سكانها عن ٥٠,٠٠٠ نسمة)، وذلك حتى تصبح هذه المتاجر هي المتاجر المسيطرة في المنطقة. يقع المقر الرئيسي لسلسلة المتاجر في المدينة الأكبر (التي يبلغ عدد سكانها ٧٥ ألف نسمة)، وبها متجر من السلسلة كذلك. تبلغ المسافة بين كل متجر وآخر داخل الشبكة خمسين ميلاً على الأقل.

وجد مدير المتاجر إدوارد بشلي Edward Bushley أنه من الصعوبة للغاية مراقبة أنشطة المتاجر، وذلك بسبب لوجستيات السفر والانتقال. ونتيجةً لذلك، فإن مدير كل متجر كان يتمتع بحرية تصرف مطلقة. الكثير من قرارات التسعير والجرد كانت تُتخذ في المواقع الفردية. وعلى الرغم من ذلك، فإن معظم عمليات المشتريات كانت تتم من خلال مكتب مشتريات مركزي يقع في المدينة التي فيها المقر الرئيسي.

ولكن خلال الأسبوعين الماضيين، ترك ثلاثة مدراء متاجر الخدمة الآن من أجل افتتاح خدمة وساطة إلكترونية في البقالة. فاجأ هذا الأمر Bushley كثيراً، ولكن حيث إنه نفسه

كان رائداً من رواد الأعمال، فلقد تفهّم رغبتهم في بدء مشروعهم الخاص. وعلاوةً على ذلك، كان أحـد المدراء يقترب من مرحلة التقاعـد. وجد Bushley أنه من الصعوبة بمكان إيجاد بدائل مؤهلين لهؤلاء المدراء الإبداعيين النشطين.

أمل Bushley أن يجد المدراء المحتملين بين الموظفين الحاليين في سلسـة متاجره، ولكنه اكتشف أن الشركة ضعيفة للغاية في تطبيق تخطيط الإحلال الوظيفي. لا يبدو أن الموظفين الحاليين لديهم القدرات أو الرغبة في أن يصبحوا مدراء للمتاجر، وكان من الواضح أنه يجب عليه البحث عن المديرين خارج الموظفين الحاليين.

قـام Bushley بتوكيل استشـاري للـشركات الصغيرة تدعى سـولانج ديبيرز Solange DePeres، والتي كانت متخصصةً في مشاكل الموظفين. وافقت DePeres على أنه لا يوجد مدير محتمل بين الموظفين الحاليين، وأن مسـاعدي مديري المتاجر سـيكونون قادرين على الإدارة أثنـاء العمليـة الانتقالية، ولكن في النهاية يتعين توظيـف موظفين جدد. قالت إنه سـيتوجب عـلى Bushley تعيين مدراء جدد لن يكون لديهم إلمـام بعمليات المتاجر، وأنه ببسـاطة سـوف يقضي وقتاً معهم أكثر مما كان يقضيه مع المدراء السابقين. سوف يتوجب عـلى Bushley على وجه الخصوص أن يقضي وقتاً أكثر في تدريبهم، والإجابة على الأسـئلة التي يوجهونها والمتعلقة بالعمليات.

المشروع:

افترض أنك استشـاري الشركات الصغيرة Solange DePeres، واقترح عدة توصيات من أجل مساعدة Bushley على أن يظل على تواصل مع متاجره، وأن يقوم بتطوير قوة العمل الإدارية. فكر على وجه الخصوص في أدوات الاتصال التقني الموجودة في السوق، وقم بشرح هذه التوصيات.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة، وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. C Cherry, On Human Commuication.3rd ed (Cambridge. M/1: MIT Press, 1978). pp 3-5.
2. Benjamin van Loon. "Productivity Is Money." Profile Magazine. April-June, 2013. http://profilemagazine co rn/20 I .3/productivity-is-money/.
3. Selection of these variables is partially based on C. Heeter. "Classifying Mediated Communication Systems, Communication Yearbook, vol. 12, ed, james A. Andeuron (Newbu1 y Park, CJ:\.; 5age.. 1988.). pp. 477-486.
4. Felipe Korzenny and Connie Bauer. "Testing the Theory of Electronic Propinquity," Communication Research 8, no. 4 (1981): pp. 4 79-498.
5. For further discussion, see Larry R. Smeltzer and Charles M. Vance, "An Analysis of Graphics Use in Audio Graphic Teleconferences,"Jouma! of Business Communication 26, no. 2 (1989): pp. 123-142.
6. Steven H. Chaffee and Charles R. Berger. "What Communication Scientists Do," in Handbook of Communication Science, eds. c. Berger ands. Chaffee (Newbury Park, CA: sage, I 987), pp 99-123.
7. "Radio Shack Uses Email to Fire 400 Employees," Huntsville Item. September 1, 2006, p. 1.
8. N. L. Reinsch, Cam Monroe Steele, Philip V. Lewis. Michael Stano, and Raymond W. Beswick, "Measuring Telephone Apprehension," Management Communication Quarterly 4. no. 2 (1990): pp. 198-221
9. N. L Reinsch.jr, and Raymond W. Beswick, "Voice Mail versus Conventional Channels: A Cost Minimization Analysis of Individuals' Preferences," Academy of management journal 23, no. 4 (1990): pp. 801-816.
10. LO. Larry R. Smeltzer. "An Analysis of Receivers' Reactions to Electronically Mediated Communication," Journal of Business Communication 23, no. 4 (1986): pp. 37-54.
11. Jim Louderback, "JM's; No Longer Just a Teen Thing," USA Weekend, January 3. 2003, p. 4.
12. Jennifer Tanaka, "You Pinging Me? IM Has Already Arrived at the Office." Newsweek, May 12, 2003, p. E 12.
13. Jill Colvin. "You've Got Voice Mail, But Do You Care?" Houston Chronicle, April 5,2009, p. G6.
14. Aviva Musicus, Aner Tai, and Brian Wansink. "Eyes in the Aisles: Why Is Cap'n Crunch Looking Down at My Child?" Environment and Behavior, April 2, 2014. doi: JO 1177/0013916514528793.

15. Earl C. Gottschalk, Jr .. "Firms Are Cool to Meetings by Television." The Wall Street journal, July 26. 1983, p. 1.

16. Sharon Begley, "Will the Black Berry Sink the Presidency?" Newsweek, February 16, 2009, pp. 3 7 .. 38. See also Gail Thomas and Cindy l'ing, "Reconceptualizing Email Overload, "journal of Business and Technical Communication 20 (2006): pp 252··287.

17. Maggie Jackson. Distracted· The Erosion of Attention and the Coming Dark Age (Amherst. NY: Prometheus Books. 2008).

18. R. L. Daft and K. E. weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," Academy of Management Review 9. no. 2 (1984): pp. 284-295.

19. M. S. Feldman and J G. March, "Information in Organizations as Signal and Symbol ... Administrative Science Quarterly 26. no. 1 (l 981): pp. 171-186.

20. R. L. Daft, R. H. Lengel, and L I-< Trevino. "Message Equivocality. Media Selection. and Manager Performance: Implications for Information Systems," MIS Quarterly 11, no. 2 (1987): pp 355-366.

21. This categorization was largely drawn from Ronald E. Dulek and John S Fielden, Principles of Business Communication (New York: Macmillan, 1990).

22. R. E. Rice. "Evaluating New Media Systems," in Evaluatino the New Information Technologies: New Directions for Program Evaluation. ed. J. Johnson (San Francisco: Jossey-Bass, 1984), pp. 53- 71.

23. Gerald P.. Miller. "Persuasion," in Handbook of Communication Science, eds. C Berger and S. Chaffee (Newbury Park, CA: Sage, 198 7), pp. 446-483.

24. 24 Robert B. Cialdini, influence: The New Psychology of Modern Persuasion (New York: Quill, 1984).

25. Joe Kovacs, "Reader's Digest Poll of Americans Has Eye-Opening Results," May 7, 201 -5, \l\ IND Media. http://www. wnd .com/2013/05/fox -news-anchor-ranks-dead-Iast- for ·trust/#sJ Ullu rnF\/ClluPel I Q\I. 99.

26. Yuki Noguchi, "Make It Stop! Crushed by Too Many Emails." Nl01\. Morning Edition. E-radlo, June 16, 2008, http://wwwnpr.org/templateslstory/story.php?stmyld=91366853.

27. Bary C Sherman, "More Proof That Email Wastes Time and Money," Business Week. December 19. 2005.

28. Kevin Maney, "How the Big Names Tame Email," USA Today, July 24. 2003, p. 1A.

29. “She Hates Email.” Newsweek, May 12. 2003, p E18.

30. Scott Sayare, “Accord Would Cap Off-the-Clock Email.” Houston Chronicle. April I 2. 2014. p A 14.

31. Maney, “How the Big Names Tame Email.” p 2A.

32. Dubravka Ceccz-Kecmanovic. Marius Janson, and Ann brown. “The Rationality framework for a Critical Study of Information Systems. “Journal of information Technology 1 7, no 4 (December 2002): pp 215·-22 7.

33. D Shipley and W Schwalbe, SEND: The Essential Guide to Email for Office and Home (New York: Alfred A. Knopf, 2007).

34. “Choosing a Communication Channel,” Strategic Communication Management 16, no. 2 (2012): pp. 38-39.

35. D. Dick, “Designing a Web Site for a Corporate Intranet,” Intercom 51, no2 (2004): pp. I 2-13.

36. Jeff Tyson and Alison Cooper. “How Instant Messaging Works.” n d., How Stuff Works, http:// communication howstuffworks.communication-instant-massagingl.htm.

37. Nancy Flynn, Instant Messaging Rules (New York: AMACOM, 2004), pp. 145-155.

38. Stephen Yoch. “When ‘You’ve Got Email’ Means ‘You’ve Got a Dealt.” FCA Contract Insight 4. no. I, March 2010, http :l/www. finishingntractors. org/uploads/media/Cl_Mar.10.pdf.

39. Ibid.

40. Kenneth Rashbaurn. “A Single Instant Message Can Land Your Company in a New York Court: The Deutsche Bank Case.” The Privacy and Data Sernrity Law journal 10 (2006): pp. 889-896.

41. Sara Radicati, “Instant Messaging Market 2013-2017,” September 2013. http://www.radicati. Com/’?p = 8801.

42. Wik1pedia, the Free Encyclopedia, “Text Messaging,” n ct .. accessed January 8. 2007, http:/len. wikipedia. org/wiki/Text_messaging.

43. K. A Frenkel, “The Rise of Business ‘lexting,” CIO Insight, 2014, pp. 1-16.

44. Joshua Brost, “You’ve Got (Less) Mail: C!Os Surveyed Say Workplace Communication Will Favor Real-time Tools,” press release, August 25, 2011, http://rht mediaroom com/index.php?s = 131 &item= 1201.

45. Allan Pratt. “Texting Security Concerns-AWTTW.” Tips4TechsBlog. June 20, 2013, http:// tips4tech word press.co m/2 O I 3/06120/text i ng-security-co ncerns/.

46. Barack, School Library journal 52. no. I (january 2006).

47. D. Shinder. “Instant Messaging: Does It I lave a Place in Business Networks?” (November 2, 2004), accessed January 3. 2007, llttp://www.windowsecurity.com/articles/lnstant-Messaging-Business-Networks.html.

48. Wikipedia. the Free Encyclopedia. “Blog.” (n.d), accessed February 23, 2008, http:en Wikipedia. org.wiki.Blog.

49. S. Baker. “The Inside Story on Company Biogs.” Businessweek Online. February 14, 2006, accessed February 21. 2008.http://www.businessweek comlrechnologylconcentlfeb2006/ tc200602! 4_ 402499. htm.

50. Wikipedia, “Blog”.

51. S. Baker and H. Green. “Social Media Will Change Your Business.” BusinessWeek Online, Pebruary 20. 2008, accessed February 21, 2008, http:l/www.businessweek..comlstories/2008-02-20/social-media-will·changeyour·businessbLtsinessweel1·business-news·stocl1-market·and·financial-advice.

52. L. Rosencrance, “Biogs [\ubble into Business.” ComputerWorld Online, January 26, 2004, http:ll www.computerwo rld.comlsoftwaretopicslsoftware/story/0,10801,89283,00html.

53. Baker. “The Inside Story ·

54. Ibid.

55. P. Blackshaw ancl M. Nazzaro. “Co11sumer-Cenerat·ed 1’v1edia (CCMJ 101: Word-of-fv1outh in the Age of the v/eb-Portijiea Co11sw11e1-,” Nielsen BuzzMetrics White Papers, Spring 2006, accessed March 8, 2008. http:// www.artsrnarketing 01glmarketingresourceslfiles/ Consume1”Generated % 20Mcclia pdf.

56. Baker and Green, “Social Media”.

57. Baker. “The Inside Story ..

58. Ibid.

59. C. Catalano. “Megaphones to the Internet and the World: The l’ole of Biogs in Corporate Communication,” International journal of Strateqic Communication 1. no. 4 (2007): pp. 24 7-262.

60. Ibid.

61. H.J. Wen. D Schwieger. and P. Cershuny. “Internet Usage Moniroring in the Workplace: Its Legal Challenges and Implementation Strategies,” information Systems Management 24, no 2 (2007): pp. 185-196.

62. D. Elmuti and H. H Davis, “Not Worth the Bad Will,” Industrial Management 48. no 6 (2006): pp. 26~30.

63. R. L. Wakefield. “Computer Monitoring and Surveillance ... The CPA journal 74, no 7 (2004): pp. 52-55.

64. Ibid.

65. G. S. Alder, M. L. Ambrose, and T. W. Noel, “The Effect of Formal Advance Notice and Justification on trucrner Moniwring Fa11 ness: Much about Notllmg7”jounwl of Leadership and Orga11iza1ionalSt:udies l.J no. l (2006): pp. 93-108.

66. J. Lloyd. “Management Email Monitoring Brings ‘Big Brother’ to Mind,” The Receivables Report for America’s Health Care Financial Managers 21, no. I (2006): pp. 6- 7.

67. A. D. Moore. “Employee Monitoring and Computer Technology: Evaluative Surveillance v. Privacy,” Business Ethics Quarterly 10, no. 3 (2000): pp. 697-709.

68. American Management Association, “2005 Electronic Monitoring and Surveillance Survey: Many Companies Monitoring, Recording, Videotaping-and Firing-Employees” (2005), accessed July 1, 2007, http://www.amanet.org/press/amanews/ems05.htm.

69. A. M. Everett, Y. Wong. and J Paynter, “Balancing Employee and Employer Rights: An International Comparison of Email Privacy in the Workplace.” journal of Individual Employment Rights 11, no. 4 (2004- 2005): pp. 291-310.

70. Ibid.

71. Ibid.

72. Victor Luckerson, “Oh. Snap! How Photo Messages Could Make Texting Obsolete,” Time, December 30, 2013. pp 18··19.

73. Gerald M. Goldhaber, Organizational Communicar:ion (Dubuque. IA: Wm. C Brown, 1983), p. 156.

74. Jeffrey Pfeffer. “Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People.” The Academy of Management Executive 19, no. 4 (2005): pp. 95-108.

75. Paul Benjamin Lowry, Aaron Curtis, and Michelle Rene Lowry, “Building a Taxonomy and Nomenclature of Collaborative Writing to Improve Interdisciplinary Pesearch and Practice,” Journal of Business Communication 41, no. I (January 2004): pp 66-99.

76. Marshall Scott Poole and Geraldine Desanctis, “Understand the Use of Group Decision Support Systems: The Theory of Adaptive Structuration,” in Organizations and Communication

Technology, eds J, Fulk and C. Steinfield (Newbury Park. CA: Sage, 1990). pp. 173·· I 93; and "Smart Programs Go to Work," IlusinessWeek. March 2, 1992. pp. 97-105.

77. Gail S. Russ, Richard L. Daft. and Robert IL Lengel, "Media Selection and Managerial Characteristics in Organizational Communications," Management Communication Quarterly 4, no. 2 (November 1990): pp 151-175.

78. "The Present (and Future) of Business Communications," Accounting Web (n.d.). accessed July 25, 2005, http://wwwaccountingvveb.com.



الجزء الثاني
إستراتيجيات الاتصال الجماعي



الفصل الرابع
إدارة الاجتماعات والفِرق

يقــود التفكير الجماعي "إلى قــرارات ضعيفة، وربما يقود إلى لا قــرارات. عندما تجمع الجنــدي الأكثر شــجاعة مع الطيــار الأكثر إقداماً والجنــدي الأكثر اندفاعاً ســوياً، ما الذي ستحصل عليه؟ ناتج مجموع مخاوفهم".

- وينستون تشرشل Winston Churchill، واصفاً اجتماعات خلال الحرب العالمية الثانية.

الاجتماعات عملية اتصالية هامة في المنظمات، كما أنها لا تزال مســتمرة في تنســيق المهام والأعمال. وقد خلصت الجمعية الأمريكية للإدارة The American management association إلى أن مهــارة التعاون وبناء الفريــق (والتي يمكن تحقيقها من خلال الاجتماعات)، من بين أهم المهارات العملية حالياً، بل إن أهميتها ســتزيد في المســتقبل[1]. في الحقيقة، تستخدم تســعون بالمائة (٩٠٪) مــن مجمل الــشركات الأمريكية و (١٠٠٪) مــن كبريات الشركات الأمريكيــة (fortune 500)، أحد أشــكال تنظيم الفِرق (العمــل الجماعي). وتنبع الحاجة للعمــل الجماعي من تعقيد المهام وتداخلاتها، بحيث لا يســتطيع شــخص واحد أن يملك المعرفة الكافية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات في المنظمات المعاصرة. ويتضح هذا التداخل والكلفــة العالية لاتخــاذ القرارات في البيئة التشريعية المعــاصرة؛ حيث تحتاج التشريعات الحكومية المتعلقــة بالصناعات لقيام المحامين ومدراء العلاقات الصناعية، وخبراء الضرائب والمحاسبة بالإضافة للخبراء الحكوميين، بمناقشة الأفكار قبل اتخاذ قرار ما.

ومن منظور أوسع، تسهُل معرفة الأسباب التــي تدعــو لتبنّــي الاجتماعــات في بيئات الأعــمال مــا بعــد الحداثة. وكــما نوقش في الفصل الأول، فقد أصبحــت طبيعة الأعمال أسرع واســتبدلت الهَرمية الإدارية التقليدية بأخرى مرِنة وتعاونية. فالمدراء الذين ينصب

توقّف وفكّر

١- ما أنواع الفِرق أو المجموعات التي كنت جزءاً منها، سواء في العمل أو في حياتك الخاصة؟

٢- إلى أي مدى سهل العمل مع آخرين في هذه المجموعات إمكانية تحقيق الهدف؟

اهتمامهـم وتركيزهم على الأعمال، يتوقعون بأن يقوم الموظفون والزملاء بالمشـاركة التامة في المهمة أو المشروع.

وتحتـاج إدارة الفِـرق والاجتماعـات لمهارات خاصـة. فمجرد إطلاق اسـم فريق على مجموعة من العاملين، لا يعني بالضرورة أنهم سـيعملون كفريق. وعليك كمدير استخدام العديد من الإستراتيجيات الاتصالية لزيادة فعالية الفريق ما أمكن. يصف هذا الفصل هذه الإستراتيجيات بعد استعراض الوظائف التي يمكن للاجتماعات والفِرق تأديتها.

يسـتخدم المدراء الاجتماعات في العديد مـن المهام: الحصول على المعلومات والبيانات؛ إيجاد الحقائق؛ وحل المشـكلات واتخـاذ القرارات؛ وكذلك التنسـيق (انظر جدول ٤-١). وأياً كانت صفة الاجتماع، فريقاً، موظفين، تسـويقاً، لجنةً خاصة بموضوع معين، فلا بد لأي اجتماع أن يتيح للأعضاء تبادل المعلومات والحصول على الأفكار وحل المشـاكل، وتنسـيق الجهـود واتخاذ القرارات وكذلك بناء علاقات مهنية. إن مجرد تجمع بعض الموظفين الذين يجلسون مستمعين لمديرهم وهو يعلن خبراً ما، ليس بالاجتماع الحقيقي.

ويسـتخدم المـدراء الاجتماعـات المعلوماتيـة (التعريفيـة) لـشرح القـرارات الهامة الجديـدة أو نشـاطات الشركة للموظفـين، والإجابة على أسـئلتهم أو مسـاعدتهم لفهم كيفيـة القيام بمهمة ما. فالهدف الأسـاسي هو شرح وجهة نظـر الشركة للموظفين، بحيث تكـون مقبولـة لديهم. وتنجـح هذه الاجتماعات عندمـا يتحقق الموظفـون من رغباتهم ويُعدلونها لتتفق مع رغبات الشركة.

ينظـم المدراء اجتماعـات "إيجـاد الحقائق" للاسـتفادة من خبرات بعـض الموظفين، والحصـول عـلى الحقائق اللازمة للتخطيط، وربما لاتخاذ القرار. فقد يسـتدعي أحد مدراء المبيعات –على سبيل المثال– جميع المندوبين، للإطلاع على أمور مثل الوضع القائم للنشاط والمنافسـة ورغبات العملاء وكذلك الشـكاوى، مثلما قد يقرر أحد مـدراء الإنتاج –والذي يواجه مشكلة في إحدى العمليات– أن يجتمع بكل الموظفين المهمين، ممن يملكون المعرفة عن الوضع الراهن.

وفي اجتماعـات "حـل المشـكلات واتخاذ القـرارات"، يسـهم أعضاء الفريـق بخبراتهم المتخصصة للعمل على إيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها. ويتعدى هذا الاجتماع إيجاد الحقائق إلى تحديد القضايا، ومناقشة الأرباح والخسائر المحتملة عند اختيار أيٍ من البدائل.

في الاجتماعات التنسـيقية تقوم فرق المشروع بإطْـلاع بعضها البعض على مدى التقدم في إنجازها، وتخطط لكل مرحلة من مراحل العمل في المهام المشتركة. وأياً كان هدفها، فإن الاجتماعات أسلوب للحياة الإدارية، ويجب على المدراء استخدام الاجتماعات بعمق لزيادة مكتسباتهم وتقليل تكاليف أعمالهم.

ومـن الأمثلة الاسـتثنائية للاجتماعات التي تحقق الأهداف المذكورة سـابقاً، جلسـات جماعات العمل الخاصة بإعصار كاترينا، والتي قادها عمدة مدينة هيوستن في ولاية تكساس الأمريكيـة بيل وايت Bill white، على خلفية الدمار الذي سـببه إعصار كاترينا في شـهر سبتمبر من العام (٢٠٠٥).

جدول (٤-١) وظائف الاجتماعات

تبادل المعلومات.
إيجاد الحقائق.
حل المشاكل.
اتخاذ القرارات.
تنسيق المهام.

وفي كل صبـاح كان يترأس جلسـة لقادة المجتمـع ومدراء الشركات، والقـادة الدينيين وموظفي خدمات الطوارئ والمسؤولين المنتخبين؛ لمعرفة كيفية خدمة آلاف النازحين من نيو أورليانز وبعض المناطق الأخرى على ساحل الخليج (خليج المكسيك). وفي قاعة واسعة جلس أربعون شـخصاً على طاولات طويلة أخذت شكل المربع، ومن خلفهم العشرات الجالسون أيضاً. رفض العمدة وايت السـماح بإلقاء الخطب، ولكنه طلب من المشاركين عرض القضايا وساعدهم في وضع خطط للتعامل السريع مع الأزمة. وأدت الطرق الفعالة التي استخدمها فريق العمدة في تعامله مع الأزمة، إلى تقديم المسـاعدات الإنسـانية للاجئين دون أن تتأثر الحيـاة العادية في المدينة، كما تمّت إعادة انتخاب بيل وايت في نوفمبر ٢٠٠٥ بنسـبة ٩١٪ من الأصوات[٢].

مميزات وعيوب العمل في الفِرق:

سـواء كان عضواً في فريق أو رئيسـاً له، لا بد للمدير من إدراك مميزات وعيوب العمل ضمن مجموعة كما يوضحه الجدول (٤-٢).

مميزات فِرق العمل:

إحــدى المزايا هي أن قرار المجموعة (الجماعة) قد يكــون أفضل من قرار الفرد. ولكن قبل تشكيل الفريق، لابد من تحليل طبيعة المشكلة. ويفضّل استخدام الفريق لحل المشاكل التي لا يعرف لحلها طريقة صحيحة محددة، أو تلك التي لا يمكن تحديد طرق حلها بشكل موضوعي[٣]. وتتطلب مثل هذه المشاكل قرارات لا يمكن اتخاذها سلفاً. وتنتج القرارات غير المبرمَجة / المحددة مســبقاً من المواقف غير المألوفة (غير المعتــادة)، والتي تحتاج بدورها للإبداع والمشــاركة بالأفكار، ووجهات النظر المتعلقة بالمشكلة[٤]. وتوفر الجماعات –خاصة الجماعات المتنوعة ثقافياً– كماً أكبر من المعلومات وخيارات أوسع للحلول.

أمــا الميزة الثانية للفريق فهــي التزام أعضاء الفريق بالمعلومــات المقدمة في الاجتماع، أو القــرارات التي تم اتخاذهــا في حال أتيحت الفرصة لمناقشــتها. وبكلمات أخرى، يصبح أعضــاء الفريق هم صانعو (ملاك) القرار. وفي دراســة كلاســيكية قــام بها كوتش وفرينش coch &French قبل خمســة وخمســين (٥٥) عاماً، لدراســة مقاومة الموظفين للتغييرات التقنية في أعمالهم، لاحظ الباحثان بأن المقاومة كانت أقل في اجتماعات الفِرق أو الموظفين، التي يســمح فيها للجميع بمناقشــة إجراء هذه التغييرات، عنها في تلك التي لم يسمح فيها للموظفين بالمشــاركة[٥]. ازدادت إسهامات الموظفين ممن شاركوا بالاجتماعات في مُخرجات عملية التغيير، مثلما تعمق الشعور بالمسؤولية لديهم عند نجاح البرنامج (المشروع).

جدول (٤-٢) مميزات وعيوب الفِرق

المميزات	السلبيات
قرارات أعلى جودة	قرارات أقل جودة أو غير ناضجة
زيادة في الإنتاجية	وقت مُهدر
زيادة في الالتزام والولاء والبقاء في المنظمة	مكلفة
مشاكل اتصالية أقل	المبالغة في الاستخدام
زيادة في الدافعية	مخاطر التفكير الجماعي

وقد توصلت دراســة أخرى حديثة إلى نتائج مشــابهة حول عوامل بقاء الموظفين. فعند ســؤالهم عن أفضل الطرق التي يمكن لشركاتهم اســتخدامها للحفاظ على الموظفين، اختار ٤٢٪ مــن المدراء التنفيذيين تمكين الموظفين في عمليــة اتخاذ القرار، مقارنة مع ٦٪ رأوا بأن المزايا المالية المغرية أكثر فعالية في التقليل من تسرب الموظفين(٦).

ومن المزايا الأخرى للاجتماعات أنها تقلّل احتمالات حدوث المشكلات الاتصالية. فعندما تســتمع مجموعة من الأشخاص لذات الرســالة في الوقت نفسه، تقل إمكانية حدوث سوء الفهم، وتســاعد أســئلة الحضور على توضيح الرسالة بشــكلٍ أكبر، كما أن كل شخص لديه الفرصة لســماع الإجابة وإمكانية توجيه أســئلة إضافية. وكلما زادت التغذية الراجعة، يقل الوقت وبالتالي تقل معوقات الاتصال.

وتوضــح إحدى القصــص القديمة فائــدة أخرى للعمــل الجماعي؛ فقد ضــلّ أحدهم الطريق (بينما كان يقود ســيارته) في الريف، وأثناء محاولته قراءة لوحة إرشادية على الطريق خرج من المسار، ووقعت ســيارته في حفرة يملؤها الطين لكنه خرج ســالماً من الجروح. على أية حال، اتجه إلى مزرعة مجاورة طلباً للمساعدة.

توقَّف وفكّر

١- ما هي مزايا العمل في الفريق التي تُجسدها مثل هذه الحكاية؟

٢- إلى أي مدى تُوافق على أن زملاءك في الفريق يؤثّرون على جهودك؟

وجد الرجل مزارعاً قال له بأن "وارويك" ســيخرجك من تلك الحفرة، مشــيراً إلى حصان كبير السن يقف في الحقل. نظر الرجل بتشكك إلى الحصان، ولكنه أدرك بأنه لن يخسر شيئاً مــن المحاولة، وتوجــه الرجلان والحصان إلى الحفرة (الموقع)، وحــين وصولهما ربط الفلاح السيارة بالحصان ثم صرخ فجأة: اسحب يا فريد، اسحب يا جاك، اسحب يا تيد، اسحب يا وارويك (اســم الحصان)، وإذا بالحصان يسحب السيارة بأقل مجهود. قام الرجل المتعجب بشــكر المزارع وربت على ظهر الحصان، ثم ســأل المزارع: لماذا ناديت كل تلك الأسماء قبل أن تنادي وارويك؟

أجابه المزارع: الحصان العجوز شــبه أعمى، ولكن طالما يشــعر بأنه جزء من فريق فلن يمانع القيام بالسحب(٧).

عيوب فريق العمل:

رأينا بأن العمل في فريق يمكن أن يحسن الجودة والإنتاجية والإبداع والولاء والالتزام، وحتى الاحتفاظ بها، ولكن هناك جانب سلبي، وأكد ريتشارد هيل قائلاً: "الوقت الذي يُقضى في الاجتماعات هو الوقت الذي لا يُستثمر في أنشطة أخرى"[٨]. إن تكلفة الساعة للاجتماع من حيث الأجر الأساسي للمشاركين مرتفعة بالفعل. لتحديد التكلفة الحقيقية، يجب على المرء أن يضيف الضرائب إلى الرواتب والفوائد والنفقات العامة. ولتغطية تكاليف الاجتماعات، قد يلزم مضاعفة الأجر الأساسي للمشاركين لتحديد التكلفة الفعلية، حيث إن تكاليف الاجتماعات كثيراً ما لا يلاحظها أحد؛ لأنها ليست بنوداً في الميزانية. والاجتماعات هي تكلفة خفية يمكن أن تعرقل أو تحسن فعالية مجموعة العمل.

بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة، قد يتخذ الفريق قرارات غير جيدة. فممارسة الضغوط للحصول على التوافق والقرارات السابقة لأوانها، والمصالح الخفية والصراعات الكثيرة والأفراد المزعجون والمهيمنون، وعدم التخطيط والقيادة الضعيفة، كلها عوامل قادرة على تقليل الفعالية بسهولة[٩]. سنوضح لاحقاً في هذا الفصل تلك العوامل والتقنيات اللازمة للسيطرة عليها.

إن العيب المشترك للاجتماعات هو الإفراط في استخدامها بشكلٍ متكرر؛ فالمنظمات غالباً ما تضع نمطاً لاجتماع الإدارة، حيث يجب على الإدارة تلبيةً كل شيء صغير. فإن الاجتماعات ليست ضرورية بصفة عامة للقرارات المبرمجة الروتينية، أو المتكررة التي يمكن معالجتها من خلال إجراء مقرر. ولسوء الحظ، تُعقد الاجتماعات كثيراً جداً؛ لأن "لدينا دائما اجتماعاً في هذا الوقت". إن الإفراط في استخدام الاجتماعات قد يؤدي إلى اعتبارها مصدر إزعاج لدى الموظفين ومن ثم يتجنبون حضورها، وبالتالي فإن الموظفين قد يغيبون عن اجتماعات هامة حقاً، أو يصبحون غير قادرين على تمييز الاجتماع الحاسم من الاجتماع غير المجدي.

توجد مشكلة أخرى، ألا وهي أن اجتماع الفريق الأسبوعي قد يكون مضيعة للوقت، إذا لم يُطلب من أعضائه جمع الحقائق قبل الاجتماع، واتخاذ القرارات أثنائه أو تقديم المعلومات. فيجب على المدير تحليل كل اجتماع لتحديد حاجاته. ولا يزال نمط اجتماع آخر

لا جــدوى منه، حيث يخبر المدير المجموعة في كثير من الأحيان عن حدث جديد، أو إعداد تقرير مرحلي مسبق دون توفير فرصة للأسئلة أو التفاعلات. فمن الواضح أنه قد يكون من المفيد أن تشارك المعلومات، من خلال مذكرة أو بريد إلكتروني بدلاً من اجتماع.

التفكير الجماعي:

بعــد تحليل مكثف، كتب إرفينج جانيــس Irving Janis كتاباً بعنوان: "ضحايا التفكير الجماعــي"[١٠]. إن التفكير الجماعي هو ميل المجموعة للتوافق مع بعض الأفكار ببســاطة؛ لأن الشــعور العام للمجموعة قد يتحرك في اتجاه معين، ويشعر أعضاء المجموعة بالالتزام بالاستمرار في نفس الخط الفكري. وعلى الرغم من أن المجموعة قد تتبع نتيجة غير صحيحة، فإن المجموعة لا تغير الاتجاه خوفاً من الإساءة إلى عضو في المجموعة، خصوصاً عندما يكون لدى المجموعة شعور عالٍ من العمل الجماعي، والرغبة في توافق الآراء أو الانسجام.

وللتفكــير الجماعي أهمية خاصة، لما قد ينتج عنه من تأثيرات كارثية. وينســب البعض كارثة المكوك الفضائي تشــالنجر لنتائــج التفكير الجماعي[١١]. ففي الليلة الســابقة لإطلاق مكوك الفضاء عام ١٩٨٦، حث المهندســون المدراء على تأخير وقت إطلاق المكوك، بســبب قلقهم من فشــل الحلقات في الطقس البارد. تم تجاهُل مخاوفهم وأُطلق المكوك تشالنجر، وبالفعل فشــلت الحلقات مما تســبب في وفاة سبعة من رواد الفضاء. وأشارت التحقيقات اللاحقة إلى أنه على الرغم مما عُرض في الاجتماعات من الأدلة على المخاطر المحتملة، فقد حافظ الأعضاء في الاجتــماع على إعادة تعريف ما يعتبرونه محفوفاً بالمخاطر لتقليل المشكلة. ولسوء الحظ، كثيراً ما يتم تجاهــل المخالفــين والمبلغين عن المخالفــات، وكثيرٌ مــن الكوارث الأخرى قد عُزيت جزئياً على الأقل إلى التفكير الجماعي[١٢].

توقّف وفكّر

١. ما هي الأســباب الرئيسية لعدم ظهور التحفظات والشكوك خلال الاجتماعات؟

٢. لماذا نحتــاج إلى قوانــين لحماية المبلّغــين عــن المخالفــات مــن الانتقام؟

واستناداً لمفهوم جانيس، يصف فون بيرغن وكيرك أعراض التفكير الجماعي، التي يجب على المدراء الانتباه لها على النحو التالي[١٣]:

١- التوهم بأن كل فرد في المجموعة يحمل نفس وجهة النظر مع التركيز على دور المجموعة.

٢- الاعتقاد بأن المجموعة لا يمكن أن ترتكب أية أخطاء.

٣- الاعتقاد بأنه يجب تجنب الخلافات وعدم التشــكيك في الافتراضات الخاطئة، كما يجب قمع التحفظات والشكوك الشخصية من أجل تناغم المجموعة.

٤- ميل أعضاء الفريق لطمأنة بعضهم البعض، وتجاهل التحذيرات أو تخفيضها على الأقل، وهي الخطة المتفق عليها إما غير قابلة للتطبيق أو عالية للنجاح.

٥-الميل إلى الضغط على أي عضو من أعضاء المجموعة المعارضين، والذين يمثلون تحدياً قوياً لإجماع الفريق.

٦-وجود تفاؤل مفرط يهيئ الأعضاء لأخذ مخاطر مفرطة.

وفي الاجتماعــات الهادفة لاتخاذ القرارات، لابد للمديــر الفعال أن يعي أعراض التفكير الجماعي ويتخذ الإجراءات المناسبة، كما أنه من الأنسب أن يتخذ الإجراءات اللازمة لضمان عدم تطور التفكير الجماعي في الفريق. وتســاعد هــذه الإجراءات الثلاث على تجنب الميل نحو التفكير الجماعي:

١- لا تتخذ قراراً مبكراً. لا تلتزم مبكراً أو تقيد نفســك بموقف ما في وقت مبكر من تحليل المشكلة. عندما يبدأ المدير مناقشة بالقول: "هذا هو ما أود أن أرى" أو "هذا هو الحل الأفضل ... ولكن أود تعليقاتكم"، من المحتمل أنه بذلك يحُول دون مناقشــة مفتوحة، ويمهد الطريق لقرار بالإجماع مبكراً.

٢- كن منفتحاً تجاه النقد. من السهل قول ذلك ولكن من الصعب القيام به. فمن الطبيعي أن يدافع الشــخص عــن فكرته، ولكن المدير الحكيم سيشــجع الموظفين على "الدفاع"، حيث إن انتقاد الفكرة لا ينبغي أن يُعتبر انتقاداً لقيمة الشــخص الآخر. عندما لا يمكن أن تنشأ الانتقادات داخل المجموعة، يمكن أن تطلب من شخص خارج المجموعة والذي سيكون غالباً متحرراً من ضغوط المنصب الوظيفي والتوافق والانسجام.

٣- اســتخدم "محامي الشيطان". إذا طُلب من أحد أعضاء المجموعة أن يقدم معارضة لأية أفــكار يتم التعبير عنها، فإن ذلك ســيضمن البدائل. هذا الإجراء يعمل بشــكل أفضل عندما يعرف الأعضاء الآخرون أن المنشــق يلعب دور المحامي الشيطان، وإلا فإنهم قد

يُعتــبرون محرّضاً ينبغي تجاهله. بالإضافة إلى ذلك، لا ينبغي أن يلعب نفس الشــخص دور المدافع الشــيطان في كل اجتماع. ولا يقتصر القول باستمرار على أن وجهات النظر المعارضة تضغط على الشــخص، ولكنها قد تؤدي أيضاً إلى صورة سلبية للفرد، من خلال تناوب "صوت التشــاؤم". فإن كل واحد ســوف يقوم بتحديــد الخطأ الذي وقع، وهي مهارة مفيدة للغاية في مكافحة التفكير الجماعي.

اعتبارات إستراتيجية للاجتماعات:

كما رأينا، الاجتماعات لهــا مزايا وكذلك عيوب، والتفكير الجماعي يضيف إلى تعقيدها. وتقدم المناقشــة التالية عشرة اعتبارات إســتراتيجية، المدرجة في الجدول (٤-٣)، لمســاعدة المــدراء عند النظر في الحالات الطارئــة المختلفة. ويطبق الاعتبار الإســتراتيجي (٧) عندما تجتمــع المجموعات وجهاً لوجه. وتطبــق الاعتبارات الإســتراتيجية (٨-١٠) عندما تجتمع المجموعات بشكلٍ عملي.

جدول (٤-٣) اعتبارات إستراتيجية للاجتماعات

الاعتبارات	تنطبق على الاجتماعات وجها لوجه	تنطبق على الاجتماعات الافتراضية
١-هل هناك حاجة للاجتماع؟	√	√
٢-الحضور.	√	√
٣-جدول الأعمال والمواد.	√	√
٤-أسلوب القيادة.	√	√
٥-إدارة العراقيل.	√	√
٦-المتابعة.	√	√
٧-المرافق المادية.	√	
٨-الدعم التكنولوجي.		√
٩-العلاقات بين الفريق.		√
١٠-الاختلافات الثقافية.		√

الاعتبار الإستراتيجي (١): هل يجب أن نجتمع؟

هناك أسـباب وجيهة لعقد اجتماع وأسباب أخرى غير ذلك لعقدها، والسبب الأفضل هو الحصول على مدخلات الجميع حول مشـكلة معقدة أو مهمة، والسبب السيئ للاجتماع هو إظهار قدرة شـخص ما على اسـتدعاء الآخرين أو أن يكون مركز الاهتمام، وهناك سبب آخر خاطـئ هو الاجتماعية أو الترفيهية. فيعتبر الاجتماع فرصـة للابتعاد عن المكتب، لزيارة بيل من قسـم المحاسبة والحديث عن مباراة كرة القدم، أو أن ينظر إليهم الآخرون بينما هم مع بعض صانعي القرار. وفي كثير من الأحيان، قد تكون محادثة جماعية غير رسمية قصيرة أفضل مـن اجتماع رسـمي.ومن الطرق الجيدة لإدارة هذه المحادثـة، أن تعقد المحادثة / الاجتماع وقوفاً[١٤]. هذه الإستراتيجية تضمن المشاركة، والانتباه إلى الهدف من الاجتماع والإيجاز.

وإذا كنت قد قررت أن يكون اجتماعاً رسـمياً، يجب عليك بعد ذلك حضور ترتيبات ما قبل الاجتماع.

الاعتبار الإستراتيجي (٢): من ينبغي أن يحضر؟

بمجرد أن تقرر عقد اجتماع، فعليك تحديد المشاركين في الاجتماع. ومن بين المعايير التي يجب مراعاتها: (١) كم عدد الحاضرين؟ (٢) من سـيمثل الأعضاء؟ (٣) وظائف الأعضاء في الاجتماع، (٤) قدرة الفريق.

أولاً: اختيار حجم مجموعة يمكن التحكم فيها. تذكر المبدأ الإرشادي أن كِبر الحجم يحُد من مدى رغبة الأفراد في الاتصال. فقد أظهرت الأبحاث أنه كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، يصبح الاتصال مشوشـاً ويزداد التوتر بين الأعضاء. ومـع ذلك، فإن خفض حجم المجموعة قد يكون مخلاً أيضاً، وبالتالي قد تشـارك مجموعات صغيرة في مناقشـة سـطحية وتتجنب المواضيع الجدلية.

ولكن ما هو الحجم المثالي؟

يعتقد فيلي Filley الذي أجرى بحوثاً موسعة حول مجموعات العمل أن الحجم الأمثل هو عادةً حوالي خمسـة، ولكن عندما تكون المشكلة أكثر تعقيداً، أثبتت المجموعات الأكبر

نسـبياً -التي يبلغ عددها اثنا عشر إلى ثلاثة عشر عضـواً- فعالية أكبر. ومن ناحية أخرى، فـإن المجموعات الأصغر حجماً غالباً مـا تكون أسرع وأكثر إنتاجيـة. وعموماً، كلما كانت المجموعة أكبر، كلما كان عدد أفراد المجموعة أقل ميلاً للمشـاركة. وفي بعض الأحيان، ربما لا يمكـن الحد من حجم المجموعة إلى خمسـة أو سـبعة موظفـين. في مثل هذه الحالات، يمكن للمدير تقسـيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات فرعية أصغر. فالقرارات المتطورة أو مشاركة المعلومات بصورة أدق، قد تبرر الوقت والجهد اللازمين لتنسيق عدة مجموعات.

ثانيـاً: عنـد اختيار الأعضاء، من المهـم أن نتذكر أن الفريق يجـب أن يعكس الأعضاء التنظيميين وتأثيرات المشـكلة. فعلى سـبيل المثال، إذا كان قلق أحد الموظفين من إدارة ما، فيجب على أعضاء الإدارة مشـاركته. إذا تقاسـم اثنان من الإدارة المشـكلة، فمن الواضح أن فريق العضوية يجب تشـكيله من كلا الطرفين. وينبغي أن تشـمل العضوية أيضاً، عند الإمكان، الأشـخاص أصحاب السـلطة لمتابعـة العمل المحدد مع الوقـت والموارد البشرية والمالية، ولكن ينبغي اعتبار أهمية موضوع الاجتماع، أكثر أهمية من الوضع التنظيمي عند اختيار المشاركين.

ثالثاً: النظر في الوظائف المحتملة للمشارك داخل الفريق، بحيث تشمل الأشخاص الذين لديهم دراية بالجوانب المختلفة للمشـكلة عند جدولة اجتماع لحل المشاكل، وتشمل أيضاً الأشـخاص الذين سـوف يطبقون الحل لضـمان تنفيذ القرار. وباختصـار، ينبغي أن تكون الخبرة الفنية موضوعاً رئيسياً للعضوية في الفريق أو مجموعة العمل.

وأخـيراً، النظر في قدرات الأعضاء في فريق العمـل. فالإلمام بالمهمة لا يُعتبر مؤهلاً كافياً للمشاركة في الفريق. كما أن القدرة على العمل مع الآخرين، قد تصبح أكثر من مصدر قلق عند العمـل في الفِرق ذات المهام المتداخلة، أو الفِرق الافتراضية بسـبب تحديات الاتصال الخاصة التي تنطوي عليها، وقد يكون أعضاء المجموعات إيجابيين جداً أو بارعين أو مقيدين للعمل معاً بطريقة مرضية، وأنهم يخشـون إبعاد أحدهـم[١٥]. من ناحية أخرى، قد يكون الأعضاء متحمسـين جداً، عنيدين وعدوانيين، ولكنهم قد يكونون غير قادرين على التعاون والتوفيق في إطار الفريق. بوضوح، يجب على مجموعتك أن تمتلك المهارات المطلوبة للقيام بمهام الاجتماع والقدرة على حل المشكلات[١٦].

وإذا واجهــت المدير صعوبــة في العثور على موظفين يملكون القدرة عــلى العمل في فريق، فالتدريــب مطلوب في هذه الحالــة. العمل الجماعي مهارة يمكن الحصــول عليها، ولا تأتي عن طريــق الفطــرة. وتأتي عملية فهم ديناميات المجموعة مع الدراســة والممارســة في الجزء الرابع (إستراتيجيات لفهم الرسائل: إستراتيجيات التواصل بين الأشخاص) من هذا الكتاب، بعرض مبادئ توجيهية لتطوير بعض المهارات العملية المطلوبة لتلبية المشاركة، بما في ذلك التعاون والاستماع، وتقديم التغذية الراجعة البنّاءة، والتفاوض والاستقرار، وغيرها من إستراتيجيات حل الصراعات.

الاعتبار الإستراتيجي (٣): جدول الأعمال والمواد:

تتضمن ترتيبات ما قبل الإجتماع إعداد جدول الأعمال والمواد المناسبة الأخرى. قد يكون جدول الأعمال أول شيء يتبادر إلى الذهن عند النظر في المواد اللازمة للاجتماع. ويعد جدول الأعمال هو السيناريو الذى ينظم الاجتماع؛ فهو أكثر من قائمة بموضوعات الاجتماع، وكما في المقولة السائدة: "ما تتم جدولته يتم إنجازه". وبالتالي، فإن جدول الأعمال يستحق الاهتمام الخاص من جانب المدير. فالتخطيط الدقيق هو نصف المعركة، ومع ذلك، عليك التأكد من اتبــاع جدول الأعــمال خلال الاجتماع. وعندما يحاول آخــرون إدخال عناصر جديدة خلال الاجتماع، عُد إلى جدول الأعمال المكتوب[١٧].

وبغض النظر عن نوع الاجتماع، فإن جدول الأعمال يحتاج إلى الاتصال بأدوات الاستفهام: مــاذا، لماذا، متى. ومن خلال الاجتماع، كثيراً مــا يتم حذف واحد أو أكثر من عناصر جدول الأعمال، ولكن كل منها مهم. وعلى ســبيل المثــال، إذا أُدرجت أُطر زمنية لكل موضوع من بنود جــدول الأعمال، فمن الأرجح أن يكون الاجتماع طويــلًا وأكثر احتمالاً لمعالجة جميع المواضيع. وإذا كانت النتائج المتوقعة لكل موضوع محددة، فإن المشــاركين في الاجتماع هم أكثر عرضة للوصول إلى الأهداف المعلنة، كما في جدول الأعمال في النموذج (٤-١).

"مــاذا": يحتاج النــاس أولاً إلى معرفة "مــاذا"، أي ما هو الموضوع الذي تتم مناقشــته حتــى يتمكنوا مــن فهم ما الذي يجب مناقشــته. اعمــل على أن يوضح جــدول الأعمال ذلــك. فموضوع بعنــوان "الصيانة" لن يكون واضحاً تماماً مثل عنــوان "حالة الصيانة لمولد الطوارىء". إن وصفاً مكتملاً أكثر يمكّن المشــاركين من جمع أية معلومات خاصة، أو إعداد أسئلة ذات صلة بالمناقشة.

مذكرة

التاريخ:

إلى:

من:

الموضوع: الدعوة لاجتماع وجدول الأعمال.

التاريخ:

موعد البدء: موعد الانتهاء:

الموقع:

جدول الأعمال:

الموضوع	الموعد	القائد	النتيجة المتوقعة
أ)			
ب)			
ج)			

شكل (٤-١) إعلان الاجتماع ونموذج جدول الأعمال

يعــرف الجميع أن جداول الأعمال مهمة، ولكن نصــف اجتماعات الأعمال تُعقد بدون جــدول أعــمال. ربما يبدو أن الجهد الإضافي لجدول الأعمال لا مــبرر له، أو أن عدم وجوده قد يعكس نقصاً في التخطيط. وقد لا تكون جداول الأعمال ممارســة شائعة أيضاً في العديد من الشركات، وغالباً لا تكون هناك حاجة إلى جداول الأعمال في الاجتماعات غير الرســمية الصغــيرة، حيث يجتمع موظفــان أو ثلاثة موظفين، أو عندما يكــون الموضوع الواضح هو النقطة الوحيدة للمناقشة، بيد أن بعض المدراء يفترضون أن جداول الأعمال ليست مطلوبة مطلقاً بالنســبة للاجتماعات الصغيرة. تتطلب جداول الأعمال وقتاً للتخطيط، وهي الأصول التي نادراً ما يمتلكها المدراء غير الفعالين. والعديد من المدراء يفضلون قضاء وقت إضافي في اجتماع ضعيف التنفيــذ، أكثر مما يقضون وقتاً للتخطيط. وفي كثير من الحالات، قد يرغب المدير في طلــب مُدخلات على جدول الأعمال من الأعضاء. في هذه الحالات، ينبغي أن يتم ذلــك بطريقة منهجية لضمان مُدخلات منظمة؛ فعدد قليل من القادة يحبون المفاجآت في الاجتماعات.

"لماذا": يحتاج الأشــخاص الذين يحضرون الاجتماع إلى معرفة الهدف لكل بند من بنود جدول الأعمال. صِف هذا بوضوح، حتى يمكن للمشــاركين العمل نحو ذلك. إن الفشــل في توضيح هدف المناقشــة الجماعية يؤدي إلى حديث دائر وقلق بين المشــاركين، حيث تنشأ المخاوف عندما لا يعرف الناس لماذا يحضرون الاجتماع.

"متى": ينطوي تحديد الوقت على عدة عوامل إســتراتيجية: أولاً، ما هو أفضل وقت في اليوم لجميع المشــاركين؟ قد يشير استعراض سريع للمنظمة إلى أن الصباح وقتٌ سيء؛ لأن العديد من الأنشطة الأخرى تتنافس على الاهتمام، في حين أن الوقت بعد الغداء مباشرة قد يكون وقتاً صعباً للناس للبقاء في حالة تأهب.

ثانيــاً، كم مــن الوقت ينبغي للاجتماع؟ إذا كان الجدول الزمني للاجتماعات لا يســمح بوقت كافٍ، قد تتلقى القضايا الهامة تغطية سطحية، ولكن تذكر أن الناس يقدّرون الوقت للغاية ويستاؤون من إهداره أو سوء استخدامه. تأكد من إدراج كل من وقت البدء ووقت الانتهاء في إعلان الاجتماع الخاص بك، للسماح للمشاركين بالتخطيط ليومهم. فمن المستحيل تحديد وقت قياسي ينطبق على جميع الاجتماعات.

ومع ذلك، بعض القواعد الأساســية دائماً ممكنة. فإن أكثر الاجتماعات فعالية لم تســتمر لأكثر من ساعة ونصف، ولكن بعد الوقت الطويل، يحتاج الناس إلى استراحة للقهوة أو الهواء النقــي. ويمكن تحقيق أهداف قصيرة في أقل من ســاعة، وينبغــي أن يكون هذا هو المدى الزمنــي الذي يهدف إليه المدير، وينبغي أيضاً تحديد مــدة زمنية لكل بند من بنود جدول الأعمال. ففي كثير من الأحيان، تستمر الاجتماعات لأن أحداً لم يحدد معايير زمنية محددة.

"متــى": تنطبق على الوقت المناســب لإرســال جدول الأعمال أيضــاً، حيث يتم فقدان الهدف من جدول الأعمال وأية مواد داعمة، إذا لم يصل أي منها حتى آخر لحظة. ولا ينبغي لأحد إرســال المواد قبل وقت طويل من الاجتماع، فقد ينسى المشــاركون ذلك. فإن القاعدة الأساســية هي أنه كلــما كان الاجتماع أطول (وكلما زادت الجدولــة والإعداد المطلوب من المشــاركين)، كلما زادت المهلة المطلوبة لجــدول الأعمال والمواد الداعمة. ولكن تجنب وقتاً طويل المهلة، حيث يمكن أن يؤدي ذلك للنسيان. عموماً، يحتاج المشاركون إشعار يومين أو ثلاثة أيام للتحضير قبل الاجتماع.

"مَن": ليســت مجرد مجاملة لإبلاغ المشــاركين عن الآخرين الذين سيحضرون الاجتماع؛ فهذه المعرفة تسمح للمشاركين باستكمال تحليل الشخصيات الخاصة بهم، كما تتيح معرفة الحضور إعداد أية مواد أو معلومات قد يطلبها الآخرون في الاجتماع.

وقائمة المشــاركين أيضاً تجــبر مدير الاجتماع للتفكير في ديناميــات المجموعة المحتملة. على سبيل المثال، هل سيحاول شخص مهيمن السيطرة على الجماعة؟ هل سيتواجد المزيج الصحيح من الخبرة؟ يمكن أن تؤثر إجابات هذه الأسئلة على نتائج الاجتماع.

الاعتبار الإستراتيجي (٤): أسلوب القيادة:

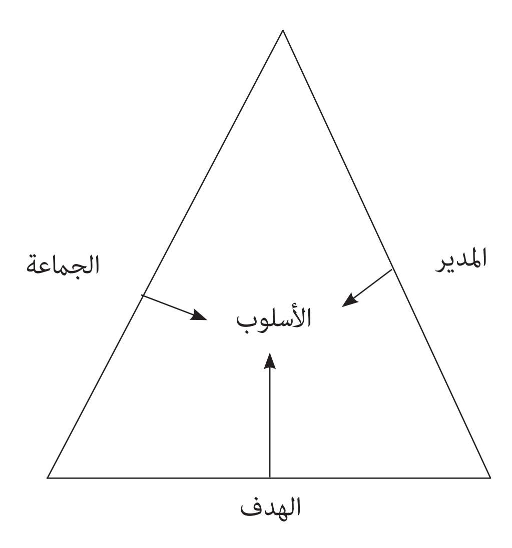
إن المشــاكل التي تواجههــا المنظمات متنوعة وعديدة، بحيث لا يتناســب أي نمط من القيادة مــع جميع الحالات. وبالتالي، يجب أن يكون المدير مرِنا ويشــخّص الحالة لتحديد سلوك القيادة المناسب من حالة إلى أخرى.

وعند تشــخيص الوضع لتحديد الأســلوب الأكثر فعالية، يحتاج المــدراء للنظر في ثلاثة عوامــل: المجموعة، وهــدف الاجتماع، ونوع الســلوك القيــادي الذي يرتــاح معه المدير شخصياً[١٨]. ويبين الشكل (٤-٢) كيفية عمل هذه العوامل الثلاثة معاً.

تختلف كل مجموعة ولكنها تحتاج إلى قائد مع درجة معينة من التوجه بين الأشخاص. وبالتالي، المراقبة المشددة غير مناسبة عموماً، ويتطلب التحكم الأقل عندما تكون المجموعة ناضجــة ويُعرف الموضوع، في حين أن مجموعة جديدة أو غــير ناضجة تحتاج القائد الذي يوفر المزيد من السيطرة والتوجيه.

قد يتطلب اجتماع روتيني أو منظم المزيدَ من السيطرة على القادة وتوجيه المهام، ولكن قد تكون هناك حاجة إلى نهج ديموقراطي أو أكثر من عدم التمييز، لحل مشكلة مجردة أو آخر يتطلب حلاً إبداعياً، وتتطلب مهمة عاطفية للغاية ســيطرة أقل، في حين أن المزيد من السيطرة قد يكون أفضل لهدفٍ غير حساس.

وأخيراً، يجب أن تكون المديرة على بيّنة من نوع القيادة في السلوك الذي يجعلها شخصياً أكثر راحة. فإن هذا الوعي يســاعد المديرة على مراقبة سلوكها الخاص، وتظل مرِنة بدلاً من اســتخدام نفس الســلوك مراراً وتكراراً. وزيادة ذخيرة واحدة من أدوات الإدارة، هو شرط لمكان العمل ليصبح سريع الخُطى وفى تحوّل مستمر.



شكل (٤-٢) تحديد أسلوب القيادة

إدارة فرق المشاريع:

تحتـاج إدارة فـرق المشـاريع إلى مهارات قيادية خاصـة، ومن بينها القـدرة على اختيار أعضاء الفريق الذين يقومون بتوصيل المعلومات بحرية وأمانة. وتعتبر طريقة تحليل الشبكة الاجتماعية SNA أداةً غير تقليدية لتقييم أعضاء فريق المشروع بموضوعية. تبدأ الطريقة بمسحٍ شـامل لأولئك الذين يلجأ إليهم المسـتهدَفون بالدراسـة للحصول على المشورة أو المعلومات، والذين يتواصلون معهم معظم الأحيان، والذين يُعد اتصالهم الأكثر قيمة في المنظمة.

يتم تحليل نتائج المسح وتصميم "المخططات الاجتماعية"، للكشف عن شبكة الموظفين الاجتماعيـة ومعارفهـم. ومن هذه الدراسـات الاجتماعية، يمكن لرئيـس المشروع تحديد الأشـخاص ذوي المركزية. فالمركزية هي مقياس للأهمية النسـبية للشـخص، اسـتناداً إلى موقعها في الشـبكة الاجتماعية. وبالتالي، عند تشـكيل فريق المشروع أو عند تحليل فريق مضطرب (غير فاعل)، يجب على المدير النظر فيما إذا كان الأفراد لديهم درجات عالية من المركزية. فإن هؤلاء الناس يتحكمون في تدفق المعلومات والتعاون، وسد الفجوات المحتملة في الاتصالات، في الفريق وفي المنظمة.

ومـــن بين المــدراء الذين اســتخدموا تحليل الشبكات الاجتماعية لتقييم فرق المشروع ستيف رانــدل Steve Randle، نائـــب رئيـــس عمليات تكنولوجيـا المعلومات لاتصـالات إكس أو XO ، ومقرهــا في ولاية فرجينيا، والتــي تُعد واحدة من أكــبر مقدمي خدمات الاتصــالات للشركات والحكومة فى الولايات المتحدة. ويذكر راندل بأن "المجموعات مع الأعضاء الذين يُظهرون مركزية عالية، ســتكون قادرة على الوصول بشــكل أكثر فعالية للموارد اللازمة في جميع أنحاء المنظمة، وســوف تشارك بسهولة أكبر المعلومات مع المجموعات الأخرى التي تحتاج إلى المشاركة في مشروعٍ ما في الوقت المناسب"[١٩].

توقَّف وفكّر

ضع في اعتبارك شخصاً في مؤسستك يُظهر أهمية مركزية عالية.

١- ماهي بعض الطرق التي يستخدمها لتطوير شبكته الاجتماعية؟

٢- إلى أي مدى يمكنك أن تعتمد هذه السلوكيات لتعزيز المركزية الخاصة بك؟

فيما يلي بعض الإســتراتيجيات التي ستســاعد على تحقيق أقصى قدر من فعالية فريق المشروع الخاص بك:

- كــن ميسراً للأمــور؛ حيث تكون إدارة الفِرق بالنســبة للإشراف أقل مــن تحفيز الأعضاء عــلى بذل قصارى جهدهم، وتجنب الميل إلى تصغير الإدارة بمجرد تحديد أهداف الفريق ومسؤولياته.
- دعــم الفريق، وتوفير الموارد، وتشــغيل التداخل وحل الصراعــات الداخلية، وإعطاؤهم جميــع المعلومات التي يحتاجون إليها وأكثر من ذلك تشــجيع الثقة، وتذكَّر أن الناس لا يمكن أن تعمل في فراغ.
- التفويض؛ فالمدراء في بعض الأحيان لديهم مشــكلة في الاعتراف بأنهم لا يســتطيعون أن يفعلوا كل شيء، بدلاً من محاولة إدارة كل جانب من جوانب الاجتماع أو المشروع. امنح الثقــة للأعضــاء من أجل أداء مهامهم، وهذا يولد أيضاً الاحــترام لك كقائد ويحافظ على الروح المعنوية.
- السعي للتنوع؛ كما نوقش في وقت لاحق في الفصل (١٢)، فإن المجموعات غير المتجانسة تواجــه المزيد مــن الصراعات، ولكنها غالباً مــا تنتج نتائج أعلى جــودة من المجموعات المتجانســة، ويجب التركيز على أهميــة التعاون والمرونة والانفتــاح تجاه وجهات النظر وأساليب العمل غير المألوفة[٢٠].

الاعتبار الإستراتيجي (٥): إدارة العراقيل:

إحدى أكثر السلوكيات إزعاجاً، مقاطعة أحد أعضاء الفريق لما يدور من اتصال ويوقف باستمرار تدفق الاتصال. قد لا يكون هذا الشخص ماهراً في التفاعل الاجتماعي، أو أنه يحضر الاجتماعات بجدول أعمال خفي (أي الأهداف الخاصة)، ويتعارض مع جدول الأعمال المُعلن. وقد يتضمن السلوك المعرقِل استمرار التهريج أو السيطرة على المحادثة، أو محاولة تغيير الاتجاهات أو توجيه الاتهامات، وهذه العراقيل تحتاج إلى حل قبل أن تتدهور هذه الفِرق بسرعة.

قبل الاجتماع:

يمكن للمدير تقليل العراقيل عن طريق اتخاذ وجهة نظر وقائية. ويقترح جون جونز سبعة تكتيكات يستخدمها المدراء في وقت مبكر، عندما يعتقدون أن شخصاً ما سوف يعطل الاجتماع[٢١]:

١- قبل الاجتماع قم بطلب التعاون من قبل المعرقِلين.

٢- أعطِ الشخص مهمة خاصة أو دوراً في الاجتماع، مثل نشر وجهات نظر الآخرين.

٣- قم بتحليل خلافاتك قبل الاجتماع (ربما مع طرف ثالث ميسر)، لتقديم جبهة موحدة لجميع الأعضاء الآخرين.

٤- نظِّم الاجتماع ليشمل مناقشة متكررة لعملية الاجتماع نفسها.

٥- اتخذ جميع البنود السائدة خارج جدول الأعمال.

٦- نبِّه الشخص إلى عواقب الإزعاج. فعلى سبيل المثال، قل: "لقد علمتُ أن عدداً من الناس غاضبون منك، وخططوا لمواجهتك في الاجتماع".

٧- نظِّم الحلفاء لدعمكم في التعامل مع السلوك التخريبي للفرد.

أثناء الاجتماع:

بينما تبقى الوقاية أمراً مفضلاً، يحتاج المدير أيضاً أن يملك خيارات للسيطرة على السلوك المعرقِل خلال الاجتماع. وفيما يلي بعض الإستراتيجيات:

١- عنـد التعامل مع محادثة عاطفية، تأكد من أن شـخصاً واحـداً هو المتحدث، ويتطلب إعادة صياغة كل عبارة لضمان الدقة قبل السـماح لأي شخص آخر في الكلام، والتأكد من أن الجميع أخذ دوره. فإن إحدى التقنيات الفعالة بشكلٍ مدهش، هي الانتقال إلى البند التالي مـن جدول الأعمال؛ حيث يمكن للمرء أن ينتقل عندما يكون هاديء الأعصاب(٢٢). ويمكنك أيضاً الوقوف والانتقال إلى الرسم البياني أو الشاشة أو الوقوف عرضاً بالقرب من الأطراف المعنية، وهذا سيساعد على الحفاظ على السيطرة بطريقة غير لفظية.

٢- يحدث تأثير أقل وضوحاً للعرقلة عندما يمتنع المشـاركون عن المناقشـة. وهناك طريقة واحدة لضمان إشراك المشـاركين، وهي اسـتخدام تقنية دلفي (ستناقَش لاحقا). فعندما يحتاج المشـاركون إلى إجابات عن أسئلة محددة قبل الاجتماع، يجب أن تسأل عن هذه الإجابات خلال الاجتماع.

٣- اطلب من المشاركين كتابة إجاباتهم في مذكرة ورقية عند مناقشة القضايا الحساسة. اطلب من المشـاركين تقديم ردود أفعالهم المكتوبة دون ذكر أسـمائهم، ثم قراءتها للمجموعة. وبالتالي، فإن المشاركين لديهم فرصة لتقديم وجهات النظر بطريقة آمنة.

٤- توجيه الأسـئلة طوال الاجتماع لإبقاء الحضور مشـاركين. فعندما تصاغ بشـكلٍ صحيح وتُوجه إلى الشخص المناسب، تساعد هذه الأسئلة على تطوير المناخ التشاركي؛ لأنَّ الأسئلة توفر فرصاً أكبر لطلب المشاركة عندما تكون: مفتوحة، موجزة، غير منحازة، يسهُل فهمها، وبالطبع وثيقة الصلة بالموضوع.

يجـب على المدير النظر في أربعة بدائل ممكنة عند طرح سـؤالٍ ما(٢٣). فعندما يسـأل شـخص سؤال ما، فيجيب أي شـخص في المجموعة، فالبدء بسـؤالٍ رئيسي هو فكرة جيدة ويسـتمر حتى تضطـر للتغيير. فإن الهيمنة أو عدم المشـاركة من قبل أفـراد معينين، قد تتطلب سـؤالاً مباشراً. ببساطة، سـؤال موجه إلى فرد بعينه. ومع الأَسـئلة المباشرة، يُرجى الحفاظ على التوازن بدلاً من الطلب باستمرار لشخص شفهي أو خبير مفترض.

إن السـؤال المعاكس هو سـؤال طرحه أحد أعضـاء المجموعة، ثم يوجههـا القائد إلى الشـخص الذي طلب ذلك. القيام بذلك عندما يكون واضح أن المشـارك يريد حقاً أن يُدلي ببيان، ولكن ليس متأكداً تماماً أنه سـيكون مناسـباً. البديل الأخير هو سـؤال التتابع، الذي يطرحـه أحد أعضاء المجموعة ويرسـله القائد إلى المجموعة: "سـؤال ماري مثير للاهتمام، مـا هي الإجابة الجيدة؟". فإن مسـألة التتابع تتيح لك فرصة الحفاظ على الاتصالات، التي تتحرك بين جميع أعضاء المجموعة.

الاعتبار الإستراتيجي (٦): المتابعة:

في نهايــة الاجتماع، قم بتحليل الأهداف الأساســية لضمان أنــك حققتها، وتحديد مهام المتابعة المناســبة وتقييم عملية الاجتماع لمعرفة إمكانية تحســين الاجتماعات المســتقبلية وكيفيــة تطويرها. وهناك طريقة واحدة لتحديد مــا إذا كان الهدف قد تم تحقيقه، وهي مراجعة عملية حل المشــاكل العقلانيــة لضمان اتباع كل خطــوة. إذا كانت المجموعة قد حددت المشكلة واســتعرضت حلول بديلة لهذه المشكلة، يمكن افتراض أن الهدف الأساسي قد تحقق.

وهناك طريقة أخرى سهلة لتحديد ما إذا كان الهدف قد تم تحقيقه، وهي كتابة القرار أو تلخيص المناقشــة في بضع جمل؛ حيث يســمح هذا البيان الواضح للمشاركين بمراجعته والتأكد من أنهم يفهمونه. فإن ملخَّصا للقرار الذي تم التوصل إليه ســيجلب أي سوء فهم أو خلافات فردية.

كما تُعتبر الإشارة إلى الاختلافات الموجودة في نهاية الاجتماع فكرة جيدة، مما يوضح بأن الخلاف ليس سيئاً دائماً، كما أن الخلافات ربما تكون ضرورية في المناقشات المقبلة. إن الفهم الواضح للاختلافات في نهاية ذلك الاجتماع، ينبغي أن يجعل الاجتماعات المقبلة تســير على نحوٍ أكثر سلاسة، وتساعد على منع الاجتماعات غير الضرورية.

وتعد المتابعة المناســبة بعــد الاجتماع عنصراً هاماً أيضــاً في إدارة الفريق. وقبل اختتام الاجتــماع، يجب تحديــد الخطوات المقبلة التــي ينبغى على كل عضــو اتخاذها، كما يتم الإعــلان عن الاجتماع المقبل إذا لــزم الأمر، والتأكيد الكتابي للقرارات التي تم التوصل إليها. وأي إجراءات مقبلة يتخذها المشــاركون هي ممارسَــة جيدة. مثل هــذه المذكرة أو البريد الإلكتروني، بمثابة تذكير للنتائج وإعلام الموظفين الآخرين الذين يهتمون، ولكن لم يستطيعوا حضور الاجتماع.

والتشديد على الإيجابية عند كتابة مذكرة المتابعة، حتى يتمكن المشاركون من رؤية ثمار عملهم، فتصبح مذكرة المتابعة أو البريد الإلكتروني مقياس مقارنة للاجتماع، وتضمن المتابعة وتضع المســاءلة عن الإجراءات المســتقبلية. وبعض الشركات لديها معيــار لمذكرة المتابعة (مبين في الشكل ٤-٣) يساعد على إبقائه قصيراً وبسيطاً ودقيقاً.

وفي الاجتــماع، يحدث الكثير والذي يضيع إلى الأبد؛ فقد يحتاج المدير إلى تقديم محضر أكثر تفصيلاً. فإن المحاضر ذات أهمية خاصة بوصفها بداية للجلســات المقبلة بشــأن نفس الموضــوع. وينبغي أن يقيد محضر الاجتماع التقليدي ملخصاً للاجتماع، الذي يتضمن بنود الإجراءات والقرارات والمسائل المفتوحة.

- الأعمال المطلوبة؛ الأعمال المطلوبة هي المهام الموكلة للمشاركين في الاجتماع، سجل المهمة، والشخص المسؤول والتاريخ المتفق عليه لاستكمال المهمة.
- القرارات؛ حيث يجب تسـجيل جميع القرارات التي قد تؤثر على الخيارات المسـتقبلية للمجموعة.
- القضايا المفتوحة؛ حيث ينبغي تسجيل المسائل الجديدة التي أثيرت في الاجتماع، ولكن لم يتم حلها حتى يمكن نقلها إلى اجتماع لاحق[٢٤].

موضوع الاجتماع: ....

اسم المرسِل: ....

أين ومتى يُعقد: ....

الحالي: ....

استنتاجات رئيسية: ....

الإجراءات المستقبلية: ....

الاجتماع المقبل: ....

شكل (٤-٣) مذكرة متابعة الاجتماع

ينبغي أن يسـجل محضر الإجتماع هذه النتائج الثلاثة لكل موضوع في جدول الأعمال. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي تسـجيل أية تعليقات هامة بشـأن هذا الموضوع. فالمشـاركون يقدرون عرض ملاحظاتهم في محضر الاجتماع بطريقة مرئية للجميع، وغالباً ما توزع محاضر الاجتماعات على جميع أعضاء الاجتماع. ولأسـباب سياسـية أو ثقافية، قد يرغب المدير في تلخيص المعلومات لتوزيعها ونشرها على الشبكة الداخلية (الإنترنت).

الخطوة الأخيرة في إدارة الاجتماع هي تقييم الاجتماع نفسـه، وهو نشاط مهم للتطوير الذاتي. أحد الأشكال المتطرفة للتقييم هو التسجيل الصوتي للاجتماع وتقييمه خطوة بخطوة، وقـد يكون ذلك جدير بالاهتمام على وجه الخصوص لفِرق المشـاريع التي تجتمع بانتظام عـلى مدى فـترات زمنية ممتدة. وفي الواقع، قد تطلب مؤسسـتك هذا مـن جميع مدراء المشاريع عند بدء مشروع مع فريق جديد من المتخصصين.

تمثـل ورقـة التقييم في الشـكل (٤-٤) إحـدى الأدوات التي يمكن اسـتخدامها لتقييم الاجتماع.

ترد أدناه سلسلة من البيانات عن الاجتماع. ضع دائرة حول عدد المقياس الذي يصف الاجتماع الذي شاركتَ فيه للتو:

١- تم تحديد هدف الاجتماع بوضوح:

لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة

٢- استخدم نهج منهجي لحل المشاكل:

لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة

٣- شارك جميع المشاركين في الاجتماع:

لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة

٤- تمت إدارة الاضطرابات بشكل فعال:

لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة

٥- تم إنشاء شكل مناسب للاجتماع:

لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة

٦- تم ترتيب التفاصيل المناسبة (جدول الأعمال، الغرفة، وما إلى ذلك):

لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة

٧- تمت إدارة الوقت جيداً:

لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة

٨- تم تحقيق الأهداف المعلنة بدون اجتماع:

لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة

٩- تم تحقيق أهداف الاجتماع:

لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة

شكل (٤-٤) ورقة تقييم

الاعتبارات الإستراتيجية في الاجتماعات وجهاً لوجه:

بالإضافة إلى الاعتبارات الإســتراتيجية الستة السابقة، فإن قادة الاجتماعات وجهاً لوجه لديهم قلقٌ آخر خاص؛ فهم يحتاجون لأخذ الترتيبات المادية بعين الاعتبار. ويقدم القســم التالي مبادئ توجيهية لترتيب قاعة الاجتماع، من شأنها أن تزيد من فعالية الاجتماع.

الاعتبار الإستراتيجي (٧): المرافق المادية:

بمجرد اختيار المشاركين وجدول الأعمال، جنباً إلى جنب مع أي مواد داعمة تم إعدادها، ينبغــي أن يجتمع القادة لاختيار موقع مناســب؛ فالبيئة المحيطة مهمة. فإن بعض المبادئ التوجيهية البسيطة ستساعد على جعل الاجتماع مثمراً:

- استخدم غرفة حيث يمكن ترتيب الكراسي والطاولات لتلبية احتياجات المجموعة.
- طابِــق حجم الغرفة مع حجــم المجموعة. فالاجتماعات التــي تعقد في غرف صغيرة وضيقة مــع أعضاء متزاحمين معاً حــول المنضدة الضيقة، تجعل منــاخ المحادثة غير ســار وتعيق اتخــاذ القرارات. كما أن التوتر مصدر رئيسي للصراع، وقد ينشــأ في قاعة اجتماعــات صغيرة وغــير مريحة، ولكن في نفس الوقت، يمكــن أن تصبح الغرفة التي تتسع لخمسة وأربعين شخصاً باردة وساحقة لمجموعة من خمسة أشخاص.
- تحقق من وجود المقاعد المناســبة وكذلك التهوية والإضاءة، وتذكّر أن المقاعد المريحة بشكلٍ مبالغ فيه يمكن أن تؤثر على التركيز، وربما تؤدي إلى إطالة وقت الاجتماع.
- تأكد من وجود مســاحة للمســاعدات البصرية ،إذا كان هناك مجال لاستخدامها. إذا كنت تعرف أنك ســوف تحتاج المعدات (مواد الكتابة وغيرها)، تأكد من أنها متوفرة، وإبقاء الأشــخاص في الاعتبار. وبالتالي، توفير بطاقات مــكان قد تكون مفيدة إذا كان المشاركون غرباء.
- قبــل كل شيء، من الأفضل ترتيب عقد الاجتماع في غرفة الاجتماعات بدلاً من مكتب رئيس الاجتماع؛ فإنه ســيخلق بيئة تؤكد أن المشــاركين يأتون معاً لأغراض محددة في وقت محدد بصورة طبيعية. والجو المحيط الذي تم تأسيسه هو من الأهمية والجدية، مما يساعد على الحفاظ على الاجتماع وموضوعه.

ترتيبات الجلوس:

بعد تحديد المكان المناسب للاجتماع، ينبغي للمدراء تحديد ترتيبات الجلوس التي يمكن استخدامها تبعاً للحالة، وقد يكون من الممكن إجراء أكثر من ترتيب واحد، بيد أنه ينبغي تجنب عدد قليل من الترتيبات. فإن أول ترتيب هو تجنب الطاولة الضيقة الطويلة، التي تجعل من المستحيل على المشاركين رؤية بعضهم البعض؛ حيث يمكن للمدير استخدام الاتصال البصري للحصول على الاهتمام أو السيطرة على أحد المشاركين. وبالتالي، فإن ترتيب الجلوس يعمل ضد محاولات المدير لاستخدام جميع التقنيات غير اللفظية المتاحة.

وهناك ترتيب ثانٍ لتجنب ذلك هو الذي يقسم الجانبين. على سبيل المثال، إذا كانت مجموعتان في معارضة طبيعية، يجب أن لا يجلسوا مع بعضهم البعض. وبالمثل، ينبغي للمرء أن يُبقِ اثنين من المشاركين العدائيين بعيدين عن بعض، أو بطريقة معينة بحيث لا يمكنهما رؤية بعضهما بسهولة.

توقَّف وفكِّر

استرجِع أسطورة الملك آرثر وفرسان الطاولة المستديرة. ماذا كان الدافع وراء اختياره لترتيبات الجلوس؟

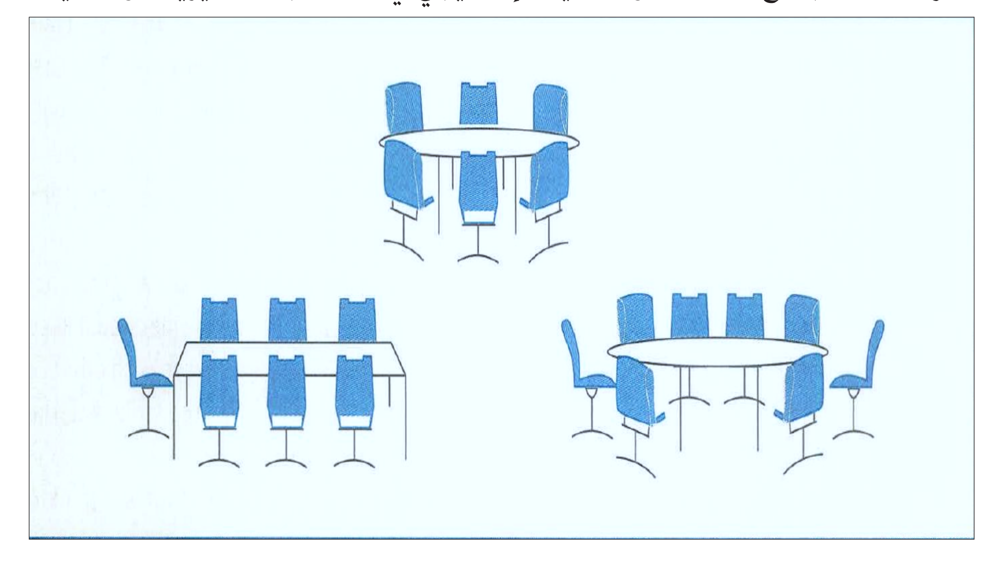
وتصلح العديد من ترتيبات الجلوس لاجتماعات فعالة: الطاولة مع القائد في نهاية واحدة، والمائدة المستديرة أو الدائرية أو شكل (U)[٢٥]. عندما يجلس القائد في أحد طرفي الطاولة، يكون التحكم في الاجتماع أسهل؛ لأن جميع الاتصالات سوف تميل إلى التدفق نحو الشخص الرئيسي. ومع ذلك، يفقد هذا الترتيب فعالية مع مجموعة أكبر من ستة أو سبعة مشاركين. فكلما زاد عدد المجموعة زادت احتمالية التعليقات الجانبية وأصبح التواصل بالعَين صعباً.

وعندما يصبح حجم الاجتماع أكبر من عشرة إلى اثني عشر عضواً، فيفضل الترتيب على شكل حرف (U). فالمدير الذي يجلس في منتصف المائدة بشكل (U)، يستطيع ان يتواصل بالعَين جيداً. وفي الوقت نفسه، يلتقي التواصل بين الوحدات الفرعية في الولايات المتحدة مع حكومته (معظم كبار الضباط المعينين). على سبيل المثال، يجلس الجميع على طاولة بيضاوية مع الرئيس في الوسط، مباشرةً مقابل نائب الرئيس، ويجلس باقي الأعضاء وفقاً لترتيب الأسبقية، بينما يجلس الضباط الأعلى رتبة أقرب إلى مركز الطاولة.

إن المديــر الذي يســتخدم الطاولة المســتديرة أو الدائرة، له ســيطرة أقل مباشرة على المجموعة مقارنة بالترتيبات الأخرى. ولأن المدير لديه موقف أقل هيمنة، يميل المشــاركون إلى التعامــل مــع بعضهم البعض بدلاً مــن القائد. والطاولة بمعناهــا هي نوع من خطوط الاتصــال، كما أن حوافّ الطاولة تحدد تدفق الاتصال. وبالتالي، فإن المائدة المســتديرة هي الأفضل عندما تسعى إلى المشاركة الحقيقية من صنع القرار، ومحاولة التقليل من اختلافات الموقف. ويوضح الشكل (٤-٥) الترتيبات المختلفة.

يمكن للمدراء النظر في مشــورة دينيس كراولي، الرئيس التنفيذي لشركة Foursquare، القائــم على موقع التواصــل الاجتماعي، فيما يتعلــق بالمقاعد. فعندمــا تعقد اجتماعات منتظمــة، يُمزج الترتيب بحيث يجلس كل واحد أحيانــاً بجانب أحد آخر مختلف كل مرة. ويعتقد كراولي في أهمية موظفيه بالحصول على معرفة بعضهم البعض، وهو ما ينعكس في ثقافة الشركة المفتوحة والمنبسطة[٢٦].

باختصار، يوجد ثلاثة أنواع رئيســية من ترتيبات قبل الاجتــماع تتطلب التحليل: ما هي المــواد للإعداد؟ وما الإعداد المادي للاســتخدام وكيفية ترتيب المقاعــد؟ وقد لا تضمن هذه العوامل عقد اجتماع فعال، ولكن التحليل الإستراتيجي في هذه المجالات سيزيد من فعاليته.



شكل (٤-٥) تأثيرات ترتيب المقاعد بين الأشخاص

الاعتبارات الإستراتيجية للاجتماعات الافتراضية:

تطلب الشركات العاملة في الســوق العالمية من موظفيها الاتصال والتعاون، بغض النظر عــن مكان وجودهم. مــن وجهة نظر الموظف، فإن العمل في بيئــة افتراضية لديه جاذبية واسعة. وقد ارتفع عدد العاملين في الولايات المتحدة الذين يعملون من المنزل بنسبة ٨٠ في المائة منذ عام ٢٠٠٥، ومن المتوقع أن يزيد العمل عن بُعد بحلول عام ٢٠١٦ بنسبة ٢١ في المائة إلى ما يقرب من ٤ ملايين[٢٧]. ولكي يكون هذا النموذج ناجحاً، فإن المرونة والاستجابة والفعالية من حيث التكلفة والاستجابة السريعة أمرٌ حتمي. كما تتطلب إدارة الاجتماعات الافتراضية وجود اعتبارات إستراتيجية إضافية.

وتنطبق الاعتبارات الإســتراتيجية الســبعة الموصوفة في الأقسام السابقة في المقام الأول، عــلى المجموعات التي تجتمع وجهــاً لوجه. ومع ذلك، فإن الســتة الأولى هي أيضا تتعلق بالاجتماعات الافتراضية، باستثناء الاعتبار الإستراتيجي (٧): ترتيب غرفة الاجتماعات. فعندما يكون أعضاء المجموعة مشتتين جغرافياً، من الواضح أن هذه نقطة تحول. وعلى الرغم من أن المرافــق والأثاث المادي لا تؤثر على نتائج الاجتماعات الافتراضية، فإن التكنولوجيا يمكن أن تخــرج عن الاجتماعات الإلكترونيــة إذا كان الدعم التقني غــير كاف. وبالتالي، الاعتبار الإستراتيجي(٨) يتناول كفاءة التكنولوجيا. فيجب على قادة الاجتماع بذلً كل ما في وسعهم للتأكد من قدرة الجميع على سماع، ورؤية بعضهم البعض خلال المؤتمر.

الاعتبار الإستراتيجي (٨): الكفاءة التكنولوجية:

بالإضافــة إلى بناء علاقــات الفريق من خلال التأكيد على التجانــس، يجب على المدراء ضمان أن القنوات التكنولوجية التي تربط أعضاء الفريق الافتراضي مستقرة وقوية. والبريد الإلكــتروني قناة ضعيفة وعادةً غير متزامنة (يمكنــه نقل معلومات قليلة)، حتى عندما يتم اســتخدام الرموز التعبيرية للدلالة على العاطفة. ويعتــبر عقد المؤتمرات عن بُعد قناةً أكثر ثــراءً وكفــاءةً وأفضل نســبياً من حيث التكلفــة، ولكنه قد يكون غير عمــلي عندما يكون الأعضاء في مناطق زمنية مختلفة.

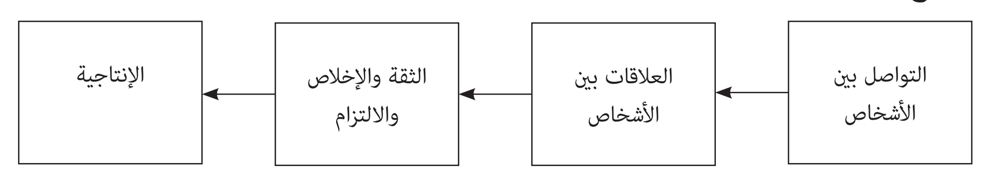
وتتزايــد أدوات التداول عن طريــق الفيديو عبر الإنترنت، ما بين الأكثر شــعبية برامج: Skype, GoToMeeting, Webex, Adobe connect, Microsoft Lync, Team

Hangout، و RingCentral، وكلهـا منخفضة التكلفة ولها عرض النطاق الترددي أعلى من المؤتمرات عن بعد، مما يسـمح للمشاركين بملاحظة السلوكيات غير اللفظية. وبعض برامج المؤتمرات على شـبكة الإنترنت لديها قدرات لتبادل سطح المكتب، والتشفير، والاجتماع من خلال الأجهزة النقالة وحتى التسـجيل. من ناحية أخرى، قد تكون جودة الفيديو والصوت إشـكالية، وقد تتعطل التكنولوجيا بشـكل أكثر تواتراً مع زيادة التعقيد. يجب على المدراء التأكد من أن التكنولوجيا مدعومة بشكلٍ جيد، بحيث يمكن لفِرقهم الافتراضية تطوير علاقة واجتماعات يمكن أن تحقق أهداف العمل.

يجب على المدراء التحقق بانتظام من أن أنظمة الاتصالات عبر الفريق تعمل. خلال كل اجتماع افتراضي، يجب أن يتناول هذا الجانب من المشروع، ومناقشـة الأسـاليب الإنتاجية للتفاعل والنظر في أحدث التقنيات للتعاون مع الفريق.

الاعتبار الإستراتيجي (٩): العلاقات بين أعضاء الفريق:

كما هـو موضح في الفصل (٢)، تتكون الطبقة الخارجية لنموذج الاتصال الإسـتراتيجي من ثقافة المنظمة ومناخها. فإن المناخ المفتوح الموثوق به يسهل الاتصال بحرية أكبر بكثير. ولكـن عندما تتقابل المجموعـات والفرق فقط من خلال التكنولوجيـا، فإن الأجهزة يمكن أن تشـكل حاجزاً، مما يجعل من الصعب إقامة الثقة، في المنظمات التي يكون فيها المعيار الثقـافي هو الاتصال حصراً من خلال القنوات التكنولوجية. كما هو الحال في شركة متعددة الجنسـيات أو قوة عاملة مـن العاملين عن بُعد، فإن تطوير العلاقـات بين أعضاء الفريق يصبح أكثر تحدياً.



شكل (٤-٦) فعالية الاتصال بين الأشخاص

واليوم قد لا تكون فِرق العمل التبادلية وظيفياً في نفس الغرفة، ويمكن للأعضاء العمل في المنـزل، أو في مكاتب مختلفـة، حتى في أجزاء مختلفة من العالم. ولكن حتى تتمكن من

إنجـاز مهامها، يجـب أن تكون قادرة على الاتصال بسلاسـة وبحرية؛ فـإن قادة الاجتماع الحكماء سيساعدون موظفيهم على التغلب على الحواجز الجغرافية والتكنولوجية من أجل إقامة علاقات تسودها الثقة. كما تعلمت، الاتصال بين الأشخاص يبني العلاقات، والعلاقات تبني الثقة، والثقة تبني الالتزام، والالتزام يسرع من الإنتاجية، كما في الشكل (٤-٦).

ولأن الفِرق الافتراضية سوف تصبح أكثر إنتاجية عندما يرتبط الأعضاء بقوة مع بعضهم البعض، فيجب على المدراء تشجيع بناء العلاقات من خلال تطبيق مبدأ التجانس والجاذبية. إن أعضاء الفريق سـيكونون أكثر جذباً لبعضهم البعض، إذا كانوا يدركون أنهم متجانسون. الذيـن يعملون خارج الموقع ربما يجدون التجانس؟ كذلك، كحد أدنى، لديهم قيم وأهداف عمل مماثلة، عندما تعترف الفِرق الظاهرية بأنها تعمل على تحقيق أهداف مشـتركة ذات مردودات مماثلة، فسـيجدون أنها أسهل طريقة للعمل معاً. كما يجب على المدير التواصل بعناية وثبات مع هذه الأهداف المشـتركة، وتوفير فرص للاتصال المتكرر بين أعضاء الفريق، وبالتالي تشجيع تطوير العلاقات، وسوف تكون النتيجة زيادة الإنتاجية.

الاعتبـار الإسـتراتيجي (١٠): الاختلافات الثقافية:

الوعي الثقافي في بيئـة افتراضية، حيث يقيم الناس في جميـع أنحاء العالم، أكثر أهمية منه في حالات الاجتماع وجهـاً لوجه. فالتنوع الثقافي له جوانب إيجابية وسـلبية على حد سـواء، ويعزز التنوع مـن الإبـداع والابتكار والمرونـة، ولكنه قد يسـبب صعوبـات في الاتصال وسـوء الفهم وانخفـاض التماسـك وزيـادة الـصراع[٢٨]. لذا، يجب أن يكـون المدراء على بيّنة من الاختلافات الثقافيـة في فِرقهـم وتعزيـز التدريـب الثقافي لجميع الأعضاء.

توقَّف وفكّر

تخيل أحد الأشخاص في العمل ممن لا تتواصل معهم عادةً.

١- ما مدى قوة علاقتك مع ذلك الشخص؟

٢- مـا الذي سـيحدث لتلـك العلاقة إذا تفاعلت مع هذا الشـخص على أساس منتظم؟

٣- هـل هي علاقـات عمـل تقتصر على الأشـخاص الذيـن يحملـون قيـماً ومعتقدات مماثلة؟

٤- هل يمكن أن يكـون لديك علاقة قوية مع شـخص كنت كثيراً مـا لا تتوافق معه؟

وبمجــرد أن يتعلم أعضاء الفريق أهمية الحساســية الثقافية، فإنهم يســتطيعون وضع زملائهم في حالة متيسرة من خلال احترام اتفاقيات تلك الثقافة. على ســبيل المثال، تختلف أنمــاط الكتابة من ثقافــة إلى ثقافة. فقد يكون البريد الإلكــتروني المباشر والموجز معياراً في الولايــات المتحدة، ولكن المتلقين اليابانيين يعتبرونه فظاً ومبتذلاً. في الثقافة اليابانية يفضل أن يكون الأســلوب غير مبــاشر، وغير مختصر في الكلمات، ومهذبــاً. ويمكن لكتاب الأعمال الأميركيين أن يظهروا بسهولة وعيهم بهذه الاختلافات الأسلوبية عن طريق إضافة "san" أو "sama"، عندما يخاطبون زملاءهم اليابانيين، مثلهم مثل الأميركيين عندما يخاطبون شخصاً ما بقولهم: "sir" أو "ma'am" أي سيدي أو سيدتي[٢٩].

وعندمــا يتفاعــل أعضاء الفريق شــفوياً بدلاً مــن الكتابة، قد تكــون الطلاقة في اللغة الإنجليزية مشــكلة، وينبغي للمدراء الحساســين أن يبنوا مزيداً من الوقت أثناء المؤتمرات عن بُعد، وربما يســتخدمون مترجمين الســلوك غير اللفظي كما سيتم مناقشته في الفصلين ١٠ و١١ مــن هذا الكتاب، ويختلف أيضاً من ثقافة إلى ثقافة. وعلى ســبيل المثال، الاتصال المباشر بالعين مهم في اجتماعات الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن في العديد من الثقافات الشرقية، يعتبر غير محترم. لذلك، يظل خطر سوء الفهم قوياً عندما يستخدم المدراء أدوات التداول بالفيديو، في محاولة للسماح لفريقهم برؤية الإشارات غير اللفظية لبعضهم البعض عــن الموقف، والتعبير عن الوجه ونبرة الصــوت. ويجب على المدراء أن يقرروا ما إذا كانت أســاليب الاتصال هذه الأكثر تكلفة، تســتحق الحد من الافتراضات والحواجز التي ينطوي عليها الأمر. ومرة أخرى، فإن التدريب على التنوع الثقافي يمكن أن يقلل من احتمال ســوء الفهم والخطأ في ممارسة الاتصال.

وباختصــار، فإن مجموعات المهــارات اللازمة للنجــاح في إدارة الاجتماعات الافتراضية الفعالــة، هي أكثر تعقيــداً من مجموعات المهارات المطلوبة للنجــاح في إدارة الاجتماعات وجهاً لوجه.

بالإضافة إلى الاعتبارات الإســتراتيجية (١-٦)، يتعين على مدراء المجموعات الافتراضية توفير التكنولوجيا المناسبة (الاعتبارات الإستراتيجية ٨)، ويجب أن يكون التدريب متاحاً لدعم تطوير علاقات الفريق وكفاءات الاتصال بين الثقافات (الاعتبارات الإستراتيجية ٩ و١٠). فإن المشاركين

في الاجتماعــات الافتراضية يكافحون من أجل التوصل إلى فهم مشــترك، لتنســيق المنظورات وإرساء الإحساس بوجود اجتماعي، ويجب الاعتراف به ومعالجته من قبل الإدارة[٣٠].

أشكال صنع القرار الجماعي:

هناك عامل إضافي يحتاج إلى اهتمام رئيس الاجتماع. وســواء كان فريق العمل يجتمع بشــكلٍ افــتراضي أو وجهاً لوجه، فيجــب على رئيســها تحديد خطة رســمية لصنع القرار ومتابعتها. ويصف هذا القســم ثلاث عمليات قياســية للتوصــل إلى قرار جماعي، ويشرح العمليــات التي تعمل على أفضل وجه للاجتماعات الافتراضية، والتي تعمل بشــكلٍ أفضل للاجتماعات الشخصية.

إن تشــخيص البيئة، والمهمة، وتفضيل شــخصية القائد، يساعد على تحديد شكل صنع القــرار المناســب للاجتماع. لذلك، فالخطة الرســمية ضرورية، ولا تقــع في فخ الاعتقاد بأن المشاركين يعرفون الهدف مرة واحدة؛ لأن كل شيء سوف يقع تلقائياً في مكانه. فإن كلاً من الخبرة والبحوث تشــير إلى أن أعضاء المجموعة غير عشــوائيين، وغير منظمين في محاولاتهم للنقاش والقرار عندما يفشل المديرون في استخدام تنسيقات التنظيم[٣١].

هناك ثلاث مقاربات لاتخاذ القرار مبيّنة في الجدول (٤-٤)، وسيرد شرحها في الأقسام التالية، ويتم تحديد مدى ملاءمة كلٍ منها من قِبل الهدف من الاجتماع وجهاً لوجه أو إلكترونياً.

عملية حل المشكلة العقلانية:

أول نســق لاتخاذ القرارات، نقــوم بوصفه يعمل جيداً عندمــا تجتمع المجموعة وجهاً لوجــه. إن جودته وصلاحيته متجذران لكونه "عقلاني"، أي هي الطريقة التي نفكر بها. وفي عام ١٩١٠، وصف جون ديوي John Dewey الخطوات التي يستخدمها الأفراد العقلانيون لحــل المشــكلة[٣٢]، ومعظمهم يعرفون هذه المراحل الســت لحل المشــكلات: (١) تحديد المشكلة ،(٢) تحليل المشكلة، (٣) العصف الذهني للحلول الممكنة، (٤) تحديد المعايير التي يجب تلبيتها للقضاء على المشــكلة، (٥) اختيار أفضل حل، (٦) تنفيذ الحل (انظر الجدول ٤-٥). فتُعد هذه العملية هي إستراتيجية ممتازة لحل النزاعات.

جدول (٤-٤) أشكال اتخاذ القرار

الشكل	ينطبق على الاجتماعات وجهاً لوجه	ينطبق على الاجتماعات الافتراضية
حل المشاكل العقلانية.	√	
تقنية المجموعة الاسمية.	√	√
تقنية ديلفي Delphi.		√

جدول (٤-٥) عملية حل المشكلة العقلانية

١- حدِد المشكلة.
٢- حلِل المشكلة.
٣- قم بالعصف الذهني للحلول الممكنة.
٤- حدِد المعايير التي يجب تلبيتها للقضاء على المشكلة.
٥- اختر الحل الأفضل.
٦- طبِق الحل.

عند استخدام هذه العملية في أي اجتماع، فمن الأهمية اتباع هذا التسلسل؛ فقد يميل الناس إلى البدء في مناقشة الحلول أو حتى تنفيذها قبل أن يتم تحديد المشكلة بدقة. ومع ذلك، فمن المهم الحصول على موافقة الجميع على المشكلة التي تتم مناقشتها قبل معالجة الحلول. طريقة واحدة للقيام بذلك، هي كتابة المشكلة على الرسم البياني أو لوح متنقل حتى يتمكن الجميع من رؤيته، ويمكن اتباع هذا الإجراء نفسه في كل خطوة لضمان التقدم والتركيز.

وبعد الاتفاق على تعريف نطاق المشكلة، يجب على المجموعة قضاء بعض الوقت في تحليلها بشكل كامل مرة أخرى. قد تواجه المقاومة، خاصة إذا كان الأعضاء على دراية وثيقة بالمشكلة. ومع ذلك، فإن استكشاف أسباب وآثار ومدى وتاريخ المشكلة، قد يساعد المجموعة على تجنب الحلول التي تعالج مجرد الأعراض بدلاً من الأسباب الجذرية للمشكلة.

والخطــوة الثالثــة، العصف الذهني للحلول الممكنة، وقد تلقــى الكثير من الاهتمام في أدب الأعمال، ألكسندر أوســبورن Alexander Osborn أحد مدراء الإعلان، حيث وصف أولاً العصــف الذهني باعتباره تقنية خاصة لتســهيل جزء توليد الفكــرة من عملية اتخاذ القرار(٣٣).

الهــدف من العصف الذهني هو توليد الأفكار، بدلاً مــن تقييم أو تحليل تلك الأفكار. ويمكــن لمجموعة أن تتبــادل الأفكار بنجاح، وتُنتج أكبر عدد ممكــن من الأفكار من خلال الالتزام بثلاث قواعد:

- يتم التعبير عن الأفكار بحرية دون اعتبار للجودة. كل الأفكار، مهما كانت غير عادية يتم تسجيلها.
- لا يُسمح بانتقاد أية فكرة قبل أن يتم التعبير عن جميع الأفكار.
- يشــجع على توضيح الأفكار التي ســبق التعبير عنها، وكذلك ضــم بعضها في مجموعات.

والقوة الرئيســية لعصف الأفكار هي أن فكرة واحدة سوف تخلق أخرى. ونسبة الأفكار عاليــة الجودة إلى العدد الإجمالي ليســت عالية، ولكن في كثير مــن الأحيان هناك حاجة فقط إلى فكرة إبداعية واحدة للحل.

إن المجموعــات التي يُســمح لها بالعمــل لفترات أطول، تنتج عــادة المزيد من الأفكار بطريقة العصف الذهني أكثر من الأفراد. إن معظم المجموعات تستمر إلى أجل غير مسمى، في حين يتوقف الأفراد(٣٤).

والخطــوة الرابعة هي أيضاً مهمة، حيث يجــب على المجموعة أن تفهم وتفي بالمعايير المطلوبــة لحل جيد؛ حيث فرضت الإدارة العليا هذه المعايير على المجموعة. وأحياناً أخرى، يمكن لفريق صنع القرار تطوير ما هو خاص به. فإن المعايير النموذجية هي أن الحل يجب أن يكون فعالاً من حيث التكلفة، وقانوني، وفي الوقت المناســب، وعملياً، ويتسق مع مهمة المنظمة و / أو قيمها.

الخطوة الخامســة في عملية صنع القرار العقلاني، اختيار أفضل حل، هو التلقائي في أنها مســألة مقارنة قائمة معايــير، أو معايير مع قائمة حلول العصــف الذهني. فإن الفكرة من الخطــوة الثالثة والتي هي أفضــل المعايير قد وُضعت في الخطــوة الرابعة، وأصبحت الآن

أفضل حل. وبعد هذه العملية، يمنع المجموعات من اختيار الحل الذي يفضله شخص لديه سلطة أو شخص يهيمن على المناقشة. وبدلاً من ذلك، يتم اختيار أفضل حل عقلاني.

وكخطــوة أخيرة، تنظر المجموعة في تنفيذ حلها في بيئة الأعمال اليوم؛ حيث يتم التأكيد على تحســين الجودة المســتمر. فمن المهم وضع أنظمة في المكان الذي ســوف يرصد مدى نجاح الحل الجديد. يمكن لنُظم الرصد أن تكتشف مواطن الضعف وأوجه القصور، قبل أن تخلق أضراراً كبيرة وتمحو العمل الجيد لفريق حل المشكلات.

وهنــاك اثنتان من صِيغ صنع القرار، الأخرى المســتخدمة على نطاق واســع في الأعمال التجاريــة على أســاس عملية ديوي Dewey الكلاســيكية، هما: تقنية المجموعة الاســمية وتقنية دلفي Delphi.

تقنية المجموعة الاسمية:

تواجــه الاجتماعات وجهاً لوجه أحياناً اختلالاً في المشــاركة بــين الأعضاء. وهناك بعض الناس يهيمنون على المناقشــة والبعض الآخر صامتون نسبياً؛ حيث تشمل الأسباب الشائعة عدم المســاواة في الوضع التنظيمي، وتفاوت مســتويات الفائدة بين أعضاء المجموعة. لأي سبب من الأسباب، يمكن لقائد الاجتماع التغلب على هذه المدخلات غير المتوازنة من خلال تطبيــق تقنية المجموعة الاســمية لصنع القرار، ويمكن تكييف هــذه العملية للاجتماعات الافتراضية، وكذلك إذا كانت المشاركة غير المتوازنة عرضاً.

وعند استخدام تقنية المجموعة الاسمية، يوجه رئيس الاجتماع كل مشارك لإنشاء قوائم منفصلــة للمزايا والعيوب المرتبطة بالمشــكلة والحلول قيد المناقشــات والتي يتم نشرها، بحيــث يمكن لأي شــخص أن يراها، إما في الغرفة التي جُمعــت فيها المجموعة أو في غرفة افتراضية، مثل لوحة الإعلانات الإلكترونية، ثم يتم توجيه الأعضاء للعمل مرة أخرى لترتيب جميع المزايا والعيوب من أعلى إلى أدنى أولوية. بعد ذلك، يتم تجميع قائمة رئيسية، و يمكن للمشــاركين بعد ذلك مناقشــة القضية اســتناداً إلى المعلومات المقدمة في القائمة الرئيسية. عندما تتبع المجموعات هذه الإجراءات، فإنها تولد أساساً للنقاش الجماعي الذي يعكس كل رأي للمشاركين، والتي تم تطويرها بشكلٍ فردي من خلال العمل بصورة فردية.

لهذه التقنية العديد من المزايا التي يجب على المدير النظر فيها عند التخطيط لاجتماع، واحــد منها هــو أنه يمكن لجميع المشــاركين التعبير عن آرائهــم، دون تخويف من أعضاء مجموعة قوية أو صاخبة. فإن الإجراء يضمن أيضاً اتباع كل خطوة في عملية حل المشــكلة العقلانية. وأخيراً، فإنه يمكن توفير الوقت؛ لأن المشاركين في الاجتماع يمكن أن يولدوا القوائم الأولية قبل الاجتماع؛ فإنه يدمج مزايا كل من الإبداع الجماعي والابتكار الفردي، حتى ولو كان المشاركون معاً(٣٥).

تقنية ديلفي Delphi:

تُعــد تقنية دلفي عملية جماعيــة وفريدة لحل مجموعة مشــكلات، والتي لا تتطلب القــرب الفعلي لأعضاء المجموعة. وكانت هــذه التقنية مفيدة، عندما يكون أعضاء الفريق مشــتتين جغرافياً أو أن جداولهم تحول دون وقت اجتماع مشترك؛ فإنها تستخدم عادة مع اجتماع مخصص للخبراء ومع مجموعات افتراضية لا تجتمع إلا إلكترونياً.

تســتخدم دلفي اســتبياناً أولياً يثير آراء وخبرات المشــاركين حول موضــوع ما. وبمجرد جمع هذه الآراء، يتلقى جميع أعضاء المجموعة اســتبياناً ثانياً يُدرج مســاهمات الآخرين، ويطلب من جميعهم تقييم كل فكرة باستخدام عدة معايير محددة، ثم يتبع هذه الخطوة استبيان ثالث يقدم تقارير عن الجولة الثانية، ومتوسط التقييم وأي توافق في الآراء، ويقوم المشــاركون بعد ذلك بمراجعة تصنيفاتهم السابقة بالنظر إلى المتوسط أو المتوافق. ويشمل الاستبيان النهائي جميع التقييمات، والإجماع والمشاكل المتبقية.

أمــا عن مزايــا تقنية دلفي Delphi، أنهــا لا تتطلب القرب البدني وأنها تســيطر على بعض المســاوئ المحتملة لقرارات المجموعة وجهاً لوجه، فإن الشخص الأكثر صخَباً أو أعلى مركز، لا تتوفر لديه فرصة للســيطرة على المجموعــة؛ لأن تعليقات الجميع مجمعة. أيضاً، يمكن للمنســق ضمان عملية صنع القرار، حيث لا تحذف أي خطوات حاســمة أو تجاهل التعليقات الهامة.

باختصار، ينبغي للمدراء أن يتبعوا شكل صنع القرار المحدد مسبقاً، لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في اجتماع المجموعة. وستســاعد مجموعة من العوامل، بما في ذلك ما إذا كان

الاجتماع وجهاً لوجه أو إلكتروني، المدير على تحديد الشــكل الأفضل، وقد تتســاءل: أي من الأشــكال الثلاثة المذكورة أعلاه ســتنتج قراراً متفوقاً؟ وقد أُجريت بعض البحوث في محاولة للإجابة على هذا الســؤال، ولكن النتائج تشــير إلى أن جودة القرارات هي أعلى عموماً مع أي من الثلاثة. عملية حل المشــكلة العقلانية لديوي Dewey: تقنية المجموعة الاسمية، أو دلفي Delphi، أكثر من عدم اتباع شــكل معين وتجري المناقشــة بحرية[٣٦]. لذا، يجب على المدراء النظر في تنسيقات صنع القرار لتحقيق أقصى قدر من فعالية المجموعة.

ملخص:

الفريق اليوم هو تكوين شــخصي مشــترك. واجتماعات الفريق لها مزايا وعيوب، بما في ذلــك تقنيات الفريق مع المدراء يجب أن تكون مألوفة. وللاســتفادة من الاجتماعات على نحو فعال، يلزم استعراض عدد من حالات الطوارئ؛ فإن الهدف الأول والأكثر وضوحاً الذي يواجــه المدير هــو الهدف المعلــن. إذا كان الهدف هو قرار مبرمج لا يمثــل الالتزام به أية مشكلة، قد لا يكون هناك حاجة للاجتماع.

وبمجــرد أنــه تقرر أنه ينبغي عقد اجتــماع، فمن المهم النظر فيمــن ينبغي أن يحضر. وتتضمــن معايير اختيار أعضاء الاجتماع عدد المدعوين الذين يمثلون مصالحهم، ومعارفهم وسلطتهم وقدراتهم في الفريق.

وبعد ذلك، يجب على المدير اتخاذ ترتيبات الاجتماع الســابق، وهي تتضمن تحديد ما ينبغي إدراجه في جدول الأعمال وإدراج مواد إضافية. وإذا كان الاجتماع وجهاً لوجه، يجب عــلى المديــر أن يقرر الترتيبات المادية، بما في ذلك الجلوس للاجتماع. قد يؤدي التغاضي عن أي من هذه الأسئلة إلى إغفال يقلل من فعالية الاجتماع.

بعــد إعداد الترتيبات، يحتاج المدراء إلى اختيار الأســلوب المناســب للقيادة والمجموعة والموضوعية. واختيار نمط القيادة المناســبة يســاعد في اختيار شكل؛ حيث إن قيادة فريق المشروع تدعو إلى مهارات خاصة.

ويعرض هذا الفصل ثلاثة أشكال لصنع قرار الاجتماع: نهج حل المشكلة العقلاني، وتقنية المجموعة الاســمية، وتقنية دلفي (التي يمكن استخدامها للاجتماعات الافتراضية أو أعضاء المجموعة المشتتة جغرافياً)، ولكل من هذه المناهج نقاط القوة والتحديات الكامنة.

وبغض النظر عن الشكل، يمكن أن يحدث خلل أثناء الاجتماع، ولكن يمكن منعه إذا اتخذ المديــر الاحتياطات، بمــا في ذلك التحدث إلى المعطلين المحتملين في وقتٍ مبكر أو التخطيط لأنشــطة خاصة لهم خلال الاجتــماع. وبمجرد حدوث انقطاع، يمكن للاتصال الإســتراتيجي السيطرة عليه.

وأخيراً، فإن مسؤولية المدير كرئيس للاجتماع تشمل متابعة ما بعد الاجتماع، وقد تتخذ هذه المتابعة شكل مَحاضر اجتماع تقليدية أو مذكرة قصيرة، أو بريد إلكتروني وجهد لضمان الوفاء بالالتزامات المختلفة. كما أن التقييم الرســمي للاجتماع، يســاعد على تحديد السبل التي يمكن بها تحسين الاجتماع المقبل.

وهناك ثلاثة اعتبارات أخرى رئيســية عندما تلتقي الفــرق الافتراضية عبر التكنولوجيا: أولاً، يجب على المدراء بذل جهود إضافية لبناء علاقات الفريق، والتي سوف تؤتي ثمارها في زيــادة الثقة والالتزام والإنتاجية. ثانياً، يجــب على المدراء توفير التدريب في التنوع الثقافي، لبناء وعي الفريق الظاهري من اختلافات أسلوب الاتصال في الكتابة والتحدث. ثالثاً، يجب عــلى المدراء تعظيم المنابر التكنولوجية التي يجب على فِرقهم الافتراضية أن تؤديها، ســواء اجتماعات الفرق عن طريق البريد الإلكتروني، أو مؤتمر عن بُعد، ودعم التكنولوجيا الكافية أمرٌ حتمي.

حالات للمناقشة في مجموعات صغيرة:

الحالة ٤-١: الفِرق والتكنولوجيا:

كان الفريق الأخضر متحمســاً، حيث تم اختيار تحليله لمشاريع الاستثمار الأخيرة للشركة بدلاً مما قدمته فرق الأزرق والأحمر مرة أخرى. للمرة السادســة على التوالي، والمنافســة من بنات أفكار الرئيس التنفيذي روجر كانون Roger Cannon، كانت تحدث لمدة ثلاث سنوات. مرة واحدة كل رُبع ســنة، كان يتعين على الفِرق تحليل المشــاريع قيد النظر وتقديم تحليلها وتوصياتها؛ لمساعدة الإدارة وأي أعضاء مجلس الإدارة الذين يرغبون في الحضور، وحيث كان المدراء والرؤســاء متواجدين في أحد المنتجعات للاحتفال بنتائــج الشركة الفصلية. لذلك، تم إنجــاز العروض عــن طريق الفيديو من الشركة إلى موقع المنتجع. كانت الفرق تنافســية إلى

حد ما في السـنة الأولى والنصف، ولكن بعد ذلك كان الفريق الأخضر يهيمن على المنافسة والمكافأة؛ إجازة لمدة ثلاثة أيام في منتجع في دستين Destin بولاية فلوريدا Florida.

أصبـح أعضاء الفريقين الآخرين غير راضين، ويبدو أن أعضـاء الفريق الأحمر قد تخلوا عن أنفسـهم، وتحولـوا إلى تحليل هامشي وعرض قصير. فبدلاً مـن تعزيز الحالة التعاونية والإبداعية، فقد اتخذت المنافسـة منعطفاً للأسـوأ، وخلقت العـداء وقمعت الاتصال بين المجموعـات. وقد لاحظ روجر Roger أن الاتجاه بعيـداً عن تحليل النقاش والتفاوض مع بعضهم البعض، لكنه لا يريد أن يفشل في مكافأته للتميز. المنافسة التي شعر بها، قد عززت إلى حدٍ كبير نوعية القرارات الاستثمارية الرأسمالية للشركة.

قبل إنشـاء المسـابقة، كان التحليل مجموعة كبيرة واحدة، كانوا يجادلون حول أفضل طريقة لتحليل مشاريع الشركة، والتوصل لأفضل قرار. أراد روجر Roger التمتع بفوائد كلا النظامين، ولكن تساءل عما إذا كان ذلك ممكناً نظراً للحالة الراهنة.

الأسئلة:

١- هل كانت المنافسة فكرة جيدة؟ ما هي الفوائد والعيوب؟

٢- كيف يؤثر اسـتخدام تكنولوجيـا التداول بالفيديو على مواقف المشـاركين تجاه الفرق الأخرى وفريق العمل بشكل عام؟

٣- لنفـترض أنه تم تعيينك كمستشـار اتصالي، مع مهمة الخروج مـع نظام لمكافأة التميز، ولكن تجنب المشاعر السلبية والإحباط، ما الذي سوف تغيره؟

الحالة ٤-٢: العلاقات الإقليمية:

جيري بلير Jerry Blaire هو المدير الإقليمي لأحد متاجر التجزئة ضمن سلسـلة وطنية للإلكترونيـات. هذا الامتياز لديه أكثر من مائتي متجـر مملوك محلياً في جميع أنحاء شرق الولايات المتحدة. والمدير الإقليمي، بلير هو المسؤول عن المنطقة الحضرية التي يوجد فيها ثمانية مخازن بالإضافة إلى تذكير الدولة، التي لديها ستة مخازن أخرى.

المديـر الإقليمي هـو حلقة الاتصال بين صاحـب مدير المخـازن ومكاتب الشركات في بوسطن. وتشـمل المسؤوليات: مراقبة المخازن الفردية لضمان الحفاظ على أحكام الامتياز، والتعامل مع أي شـكاوى مـن المدراء، واتخاذ أوامر المنتج، بمـا في ذلك المنتجات الجديدة وإدارة برنامج الإعلان الإقليمي.

بلير Blaire كان مع هذه الشركة لمدة سـبع سـنوات. وقبل ذلك، كان يعمل مع متجر الترفيه المنزلي لمدة ثلاث سنوات بعد أن حصل على درجة في التسويق.

وهو المسـؤول عن تنسـيق الحملة الإعلانية لجميع المخـازن الأربعة عشر في المنطقة. فإن جزءاً كبيراً من الحملة ينطوي على سـاعات التخزين، والتي كانت تقليدياً من السـاعة ١٠ صباحاً إلى ٨ مسـاءً من يوم الاثنين حتى يوم السـبت. فإن الحد الأدنى لعدد السـاعات التي يتطلبها المكتب الوطني هو ٤٠ سـاعة في الأسـبوع، بيد أن العديـد من المدراء كانوا يضغطون مؤخراً على تغيير سـاعات المخازن، وخاصة سـاعات من مناطق وسـط المدينة، فإنهم يحافظون على أن عملهم هو الحد الأدنى بعد الساعة ٦ مساءً، لذلك يودون أن يغلقوا في وقت سـابق. وفي الوقت نفسه، مخازن الضواحي تريد أن تبقى مفتوحة في وقتٍ لاحق؛ لأنهـا تفعل المزيد من الأعمال في المسـاء. ووفقاً لأحكام اتفـاق الامتياز، يجب علٍى جميع مخازن المنطقة ، الحفاظ على سـاعات المحل نفسه. والمشكلة هي الحصول على المزيد من الاهتمام من مديري المخازن، وهو موضوع متكرر للمناقشـة مع بلير أثناء زيارته. قرر بلير أن يكون الاجتماع لجميع المدراء، حتى إنه يمكن التحليل المنهجي لمشكلة ساعات المخزن.

الأسئلة:

١- أي نوع من أسلوب القيادة يجب أن يستخدمه بلير Blaire في هذا الاجتماع؟ ولماذا؟

٢- ما شكل الاجتماع الذي توصي به؟

٣- ما هي المشاكل الخاصة التي تتوقعها لهذا الاجتماع؟

٤- ما هي الترتيبات الأولية ذات الأهمية الخاصة لهذا الاجتماع؟

٥- هل تعتقد أنه من الجيد أن يكوِّن بلير Blaire اجتماعاً، أم أنه يجب أن يتخذ هذا القرار حول الساعات بنفسه؟

الحالة ٤-٣: الحفاظ على موضوع الاجتماع:

كان قســم معالجة البيانات في شركــة Waith للتصنيع لتنفيذ نظــام معلومات الإنتاج المحوسبة الجديدة في مصنع ماديسون Madison الجديد. وتم تقسيم المشروع إلى قسمين: الأول هو تركيب شبكة حاسوبية جديدة في المصنع، ووضع برامج جديدة لقواعد البيانات، والثاني هو ربط شــبكة المصنع مع شبكة الشركة، حتى تستطيع جميع الإدارات الوصول إلى تقارير الإنتاج.

كان ألونزو مندوزا Alonzo Mendoza هو محلل النظام المســؤول عن تطوير وتنفيذ المشروع، وكانت جانيت ديلورا مبرمجة رئيســية تحت مندوزا، تعمل على الجانب الخاص بالمصنع للمشروع، وكان بيل ساينج مبرمجاً أخر مسؤولاً عن شبكة الإنترنت. ينظم مندوزا سلســلة من اجتماعات الحالة الأســبوعية مع كل من ديلاورا DeLaura وســاينج Synge، لضمان المُضي في تقدم المشروع على النحو المقرر والســماح لمناقشــة المشاكل الحرجة. قبل شــهر من الموعــد المقرر لتنفيذ المــشروع، دعا مندوزا Mendoza لاجتــماع خاص لتطوير السلســلة الفعلية من المهام اللازمة لتحويــل النظام النهائي. وخلال هذا الاجتماع، حددت مندوزا المهام الرئيســية المتعلقة بالمشروع بكامله، الذي كان يتعين القيام به في ذلك اليوم الأخير.

ثم التمس مدخلات من ديلاورا DeLaura وساينج Synge. تحدثت ديلاورا DeLaura على الفور وبدأت الحديث عن العديد من المشــاكل الجديدة التي ظهرت على جانبها من المشروع، قاطعها مندوزا قائلاً: إن تلك المشــاكل ستناقش في اجتماع الوضع العادي، منذ أن تم اســتدعاء هذا الاجتماع لتطوير مهام المحادثــة النهائية فقط. أصبحت ديلاورا منزعجة وصمتــت لبضع دقائق ، وقال ســاينج: إن لديه عــدد قليل من البنــود لإضافتها إلى قائمة المحادثات وتمثل أول مهمتين، ثم قال: إن المهمة الأخيرة تذكرها خلال المشكلة الحالية التي واجهها في البرنامج، ثم أجاب مندوزا بأن مهام التحويل فقط ستناقش في هذا الاجتماع. ولم يكن لدى ديلاورا ولا ساينج الكثير لقوله فيما تبقى من الاجتماع.

الأسئلة:

١- ماذا كنت ستفعل لإبقاء الاجتماع حول الموضوع الصحيح؟

٢- ما هي التقنية التي قد يستخدمها مندوزا لتجنب التدخل في تدفق الأفكار؟

٣- ما الذي كان ديلاورا DeLaura وساينج Synge يستطيعان عمله لتحسين الاتصال؟

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. American Management Association, AMA 2012 Critical Skills Survey. accessed August 25, 2014, http://www.amanet.org/uploadedf2012-Critical-Skills-Survey.pdf.
2. Rick Casey, "The Katrina Coffee Klatch," Houston Chronicle, September 14, 2005. p. 1B.
3. H. Simon, The New Science of Management Decision (New York: Harper and Row, 1960).
4. P. S. Goodman, E. Ravlin, and M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations," in Research in Organizational Behavior, vol. 9, eds. I. B. M. Staw and L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 121-173.
5. Lester Coch and john R. P. French Jr., "Overcoming Resistance to Change," Human Relations 1, no. 4 (1948): pp. 512-532.
6. "Korn/Ferry International Executive Quiz," n.d., accessed April 9, 2006, www.ekorn-ferrycorn.
7. Adapted from James W. Moore, Some Folks Feel the Rain: Others just Get Wet (Nashville, TN: Dimensions for Living. 1999). Used by permission. All rights reserved.
8. Richard H. Hall, Organizations, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), p. l 80.
9. M. E. Gist, E. A. Locks. and M. S. Thylor. "Organizational Behavior: Group Structure, Process, and Effectiveness," journal of Management 13, no. 2 (1987): pp. 237-257.
10. I. L. Janis, Victims of Groupthink (Boston: Houghton Mifflin, 1972).
11. G. Moorhead, R. Ference; and C. P. Neck, "Group Decision Fiascoes Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework," Human Relations 44, no. 4 (1991): pp. 539-550.
12. T. Hensley and G. Griffin, "Victims of Groupthink: The Kem State University Board of Trustees and the 1977 Gymnasium Controversy," journal of Conflict Resolution 30, no. 4 (1986): pp. 497-531.
13. C. Von Bergen and R. j. Kirk, "Groupthink: When Too Many Heads Spoil the Decision." Management Review, March 1978, p. 46.
14. Robert Towensen, Up the Organization (Greenwich, CT: Fawcett, 1970), p. 171.
15. P. Slater, "Contrasting Correlates of Group Size," Sociometry 21, no. 1 (1958): pp. 129-139.
16. J.M. Levine and R. Moreland, "Progress in Small Group Research," Annual Review of Psychology 41 {1990), pp. 585-634.
17. K. G. Stoneman and A. M. Dickinson, "Individual Performance as a Function of Group Contingencies and Group Size." journal of Organizational Behavior Management 10. no. 1 (1989): pp. 131-150.
18. N_ Shawchuck. Taking a Look at your Leadership Style (Downers Grove, IL: Organizational Research Press, 1978).

19. Brad Johnson. “Secrets of Successful IT Teams: Socially Connected Employees,” CIO, May 9, 2008, The Playoff Push section, http://www.cio.comfarticlef2436381/staff-management/secrets-of-successful-itteams-soctally-connected-employees. html.

20. Liz Hughes, “De's and Don'ts of Effective Team Leadership,” WJB, Magazine of the Amen·can ~usiness Women's Association, January-February 2004, p. 10.

21. john E. Jones, “Dealing with Disruptive Individuals in Meetings,” 1980 Annual Handbook for Group Facilitators. ed. j. William Pfeiffer and john E. Jones (San Diego, CA: University Associates, 1980)~ p. 161.

22. D. j. Isenberg, “Group Polarization: A Critical Review and Meta-analysis, “journal of Personality and Social Psychology 50, no. 4 (1986): pp. 1141-1151.

23. Lawrence N. Loban, “Question: The Answer to Meeting Participation,” Supervision, January 1972, pp. 11-13.

24. “3M Meeting Network: Articles and Advice,” n.d., accessed June 12, 2006, http://www.3~.com/meetingnetwork/readingroom/meetingguide_minutes.html.

25. J. R. Hackman and C. G. Morris, “Group Tasks, Group Interaction Process and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration,” in Advances in Experimental Social Psychology. vol. 8, ed. I. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1975). pp. 1-50.

26. Adam Bryant, “If You Don't Know Your Co-Workers, Mix Up the Chairs,” The New York Times, July 29, 2012, Sunday Business section. p. 2.

27. Global Workplace Analytics report. September 2013. http://www.globalworkplaceanalytH:s,com/telecom m uti ng-staristi cs.

28. Rathtana V. Chhay and Brian H. Kleiner, “Effective Communication in Virtual Teams,” In~ustrial Management, 55, no. 4 (2013): pp. 28-30.

29. Ibid.

30. G. R. Berry, “Enhancing Effectiveness on Virtual Teams,” journal of Business Communication, 48. no. 2 (April 2011): pp. 186-206. doi:l0.1177/0021943610397270. ·

31. David R. Weibold, “Making Meetings More Successful: Plans. Formats.And Procedures for Group Pjoblem-Solving.” journal of Business Communication 16, no. 3 (Summer1979):p.8.

32. John Dewey. How We Think (Boston: D. C. Heath, 1910).

33. Alexander F. Osborn. Applied Imagination (New York: Scribners, 1957).

34. Marvin E. Shaw, Group Dynamics, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1981). p. 57.

35. Andre I.. Delbecq, Andrew H. Van De Ven. and David H. Gustafson, Group Techniques for Program FJanning (Glenview. IL: Scott, Foresman. 1975).

36. Robert C. Erffmeyer and Irving M. Lane. “Quality and Acceptance of an Evaluative Task.: The) Effects of Four Group Decision-Making Formats,” Group and Organizational Studies 9. no. 4 (December 1984): pp. 509-529.

الفصل الخامس
إعداد وتقديم العروض

عادةً ما يستغرق مني إعداد خطاب مرتجل واحد أكثر من ثلاثة أسابيع.

- مارك توين Mark Twain، كاتب هزلي وروائي أمريكي.

أدرك المـدراء اليـوم الأهميـة الفائقة لمهـارة العـرض في كثير من المواقـف. فقد يتم اسـتدعاؤهم في أي وقت لتقديم تقرير عن منتجٍ ما أو تقرير عن حالة التسويق، أو تقرير إقناعي لإقناع الإدارة العليا بقبول تصميم منتج جديد أو تقرير مالي، أو خطاب بعد العشاء لتكريم الفائز في حملة لتوفير التكاليف.

ولأسـباب عديدة، من المرجح أن تنمو قيمة الكفاءة في الحديث التقديمي[١]: أولاً، بينما تصبح المنظمات أكثر تعقيداً، يتم عادة استدعاء المدراء لتقديم مقترحات وتقديم تفسيرات كذلك لعدد كبير من الأشخاص. ثانياً، أصبحت المنتجات والخدمات أكثر تعقيداً، وقد يحتاج الجمهور شروحات تفصيلية تتعلق بوظائفهم وحسب تصميمهم.

بغض النظر عن الموضوع، فإن العرض الرسـمي هو شـكل هام من أشـكال الاتصال. يتم تقديم العرض عادةً أمام مجموعة من صانعي القرار بشـأن موضوع مهم. ومن الضروري أن يكون لدى صانعي القرار معلومات مفهومة وفي الوقت المناسب[٢]. ولكي يكون المدراء مؤثرين في مثل هذه العروض، فإنهم يحتاجون لفهم إسـتراتيجيات أساسـية. ولمسـاعدتك في مواجهة هذه التحديات، يشرح هذا الفصل خطوات في تخطيط وتنظيم وتقديم العروض الرسمية.

بعد تقديم إستراتيجيات عامة لتقديم العروض الرسمية، يوضح هذا الفصل طرق النجاح في موقفـين خاصين: الحديث لوسـائل الإعـلام، وعروض الفريق. ويختتـم الفصل بتحديد إسـتراتيجيات لتنظيم وتقديم العروض غير الرسـمية والعروض المرتجلة، سـواء في اجتماع أو على منصة أو في مناسـبة اجتماعية. إذا وجدتَ نفسـك في دائرة الضوء، فإنك تحتاج إلى التألق. إن معرفة كيفية تحليل الجمهور وترتيب أفكارك وتوصيل رسـالتك بثقة، لن يضمن وصول وجهة نظرك فحسب، ولكن أيضاً سوف يعزز صورتك المهنية.

خَطّط للعرض الخاص بك:

عند البدء بالتفكير في عرضك الرسمي، خذ في اعتبارك الهدف من العرض ومدة الحديث والجمهور المستمع.

الهدف:

الخطوة الأولى للتخطيط لعرض مؤثر هي إدراك الهدف من العرض. الهدف من عروض الأعمال عموماً هو إما الإعلام، الإقناع، أو الدعوة لاتخاذ إجراء. بعض العروض يكون لها عدة أهداف. على سبيل المثال، عند تقديم ممثل لإدارة مبيعات هندسية، عرضاً لتصميم منتج لمجموعة إدارة هندسيه كعميل، فقد يكون لديه هدفان: سوف يحاول إقناع المستمعين بخصائص المنتج التقنية، وإقناعهم بشراء المنتج.

في بعض المواقف يمكن إدراك الهدف بسهولة، بينما قد يكون الهدف معقداً في مواقف أخرى. فإن بعض الشيء بسبب أن المتحدث والمستمعين لديهم أهداف مختلفة. مثلاً، قد يريد المستمع معرفة الموقع الأكثر فعالية من حيث التكلفة لمصنع جديد، بينما قد يرغب المتحدث في قبول الجمهور لموقع معين له حاجة خاصة للتنمية الاقتصادية. هذا ما يريد المستمع سماعه بينما المتحدث يريد إقناعه بعكس ذلك.

توقَّف وفكّر

١- حاول أن تفكر في رسالة من إحدى منظمات الخدمة العامة التي شاهدتها مؤخراً على شاشة التلفزيون أو سمعتها في الراديو. في حين قد يكون الغرض الأساسي لها الإخبار، هل يمكنك تحديد أي غرض آخر؟

٢- ما رأيك في أن مقدم الرسالة كان يحاول تحقيقها؟

قد يتغير الهدف كذلك ضمن المجموعة. تخيل مجموعة من المستمعين تتكون من خمسه أفراد مكونة من نائب الرئيس ومشرف الإنتاج ومدير مالي ومدير تسويقي ومدير عام، وافترض بأنهم كانوا يحضرون عرضاً يقارن النجاح النسبي لمنتَجين تم تقديمهما في السوق؛ لاختبارهما منذ ثلاثة أشهر. ما هو النجاح النسبي لكل مستمع منهم؟ كل شخص منهم سوف ينظر للمنتجات بانطباع مختلف بسبب اختلاف المسؤوليات الوظيفية

لهم. فمدير التســويق قد يفكر في حصتها السوقية، بينما المدير المالي قد ينظر فقط لعامل التكلفة للمنتج. فأي من هذه المعلومات من المفترض أن يؤكد عليها المتحدث؟

كــما أن قوة ومكانة أعضاء الجمهور يمكن أن تؤثر أيضاً على الهدف العام. فوجهة نظر عضــو من الجمهور قد تختلــف جزئياً عن آخر، لكن العضو الأكثر تأثيراً يمكنه سريعاً التأثير في بقيــة الأعضاء الأقل تأثيراً. ففي المثال الســابق قد يقول نائب الرئيس بكل بســاطة: إن أهم اعتبار هو التوســع في خدمــات الإنتاج التي يتطلبها المنتَجــين الجديدين. فجأة، تغير تعريف النجاح النســبي مرة أخرى. على الرغم مــن أن هدف إعلام الجمهور ظل كما هو، فإن المعلومات المطلوبة لتحقيق الهدف تم تشكيلها من قِبل الجمهور نفسه.

أفضــل طريقة لضــمان وضوح الهدف هي كتابته. فهــذه الطريقة لن تجبرك فقط على التفكــير وتحديد هدفك، لكن العبارة المكتوبة قد تقدمها لزميل لك أو إلى أعضاء الجمهور المحتملــين لمعرفــة رد فعلهم أو شيء من هذا القبيل. ستســاعدك ردود الفعل على تحديد الهدف بوضوح وبدقة. شكل (٥-١) سيساعدك في كتابة الغرض. فقط قم بملء الفراغات.

حالما تحدد هدفك بوضوح، فأنت مستعد للنظر في التكلفة والوقت لتحديد الثمن الذي يمكن تبريره. فقد يســتهلك عرض واحد من خمس دقائق مئات الساعات من العمل وآلاف الدولارات في التكلفة، بينما لا يتطلب بعضها سوى القليل من المجهود. وكما هو الحال مع أي اتصال إداري، فلابد للمدير أن يتخذ قرارات إستراتيجية حاسمة.

أريد أن أخبرك..
(المحتوى)
لذا فإنك سوف ....
(الهدف)

شكل (٥-١) الهدف من عرضك

طول مدة العرض:

في بعــض الأحيان، لا خيار للمدراء هنا، كــما هو الحال عندما يتم منحهم وقتاً محدوداً للتحــدث خلال اجتماع أو مؤتمــر. وفي مثل هذه الحالات، فمن الأهمية البقاء ضمن المهلة

المحددة. وقد يستمع الأشخاص إلى عدد من هذه العروض. وعندما يتجاوز العديد من المتحدثين حدودهم الزمنية، يصبح الجمهور أقل تقبلاً لمقترحات المخالفين، ويصبح الهروب هو كل ما يمكن التفكير فيه.

حتى عندما يُعطَى المتحدثون بعض الخيارات حول طول فترة العرض التقديمي، فإن معظمهم يجعلها طويلة جداً بدلاً من أن تكون قصيرة جداً. تذكّر أنه من الصعب إبقاء انتباه الكبار بعد عشرين دقيقة. ويقسم العرض إلى أجزاء رئيسية عندما يتجاوز الخمس عشرة دقيقة باستخدام المراجعات والأسئلة والرسومات. وقد قال أحد المتحدثين الأكثر إلحاحاً في التاريخ، وهو الرئيس فرانكلين ديلانو روزفلت: "إن الشخص عند تقديم العرض يجب أن يكون صادقاً، أن يكون موجِزاً، وأن يجلس".

وليس من الضروري فهم المستمعين مادامت فترة العرض مستمرة. ولأن المتحدث يتكلم لمدة ساعة، فهذا لا يعنى أن المستمعين فاهمون. ومن أجل تحسين الفعالية، يُرجى مشاهدة الجمهور لردود الفعل اللفظية وغير اللفظية لتقييم مدى فهمهم[٣]. فإن هذه التعليقات ربما تشير إلى أنه من الأفضل الحفاظ على العرض التقديمي القصير، وسوف يطلبون ذلك إذا كانوا يريدون معرفة المزيد.

تحليل الجمهور:

في نفس الوقت الذي يحلل فيه المدراء الفعالين مجرى الحديث، يقومون بتحليل المستمعين. وفي كثير من عمليات الاتصال، يميل الناس بطبيعة الحال إلى أن يصبحوا أنانيين، وبالتالي، يمكن للمتكلم أن يركز على مصالحه وينسى الجمهور. وقد توصلت مجموعة من الخبراء الاستشاريين في العروض الشفوية إلى أن المدراء غالباً ما يعدّون رسائل، ولكنها تفشل في أن تخبر المستمعين عما يريدون أو يحتاجون إلى سماعه، بل يركزون بدلاً من ذلك على اهتمامات المتحدث[٤].

ويتم إعداد العروض الأكثر نجاحاً مع جمهور معين في الاعتبار، ويتم تنظيمها لتتناسب مع معارفهم، والمواقف، وما يحبونه وما يكرهونه. ويتم تقديم العديد من العروض الفنية بشكل جيد، لكنها تفشل لأن المتحدثين لا يتوقعون رد فعل الجمهور.

وعلى الرغم من أن تحليل الجمهور هو جزء من استعداد ما قبل العرض، إلا أن المتحدث أيضاً يجب أن يكون على اســتعداد للتحليل الفوري. وأثنــاء التقديم، يمكن تعديل العرض ليعكس عوامل الجمهور غير المتاحة مسبقاً. على سبيل المثال، سوف تحتاج إلى تغيير العرض التقديمي إذا وجدت أن صانع القرار الحاســم الذي يحتاج إلى معلومات خاصة قرر في آخر لحظــة حضور العرض التقديمي. ومع ذلك، عندما يســبق العــرض التقديمي تحليل عميق للجمهور، قد لا يتطلب الأمر سوى القليل من التعديلات في اللحظات الأخيرة.

وقد تم تصميم ورقة عمل تحليل الجمهور المُقدمــة في نهاية هذا الفصل لمســاعدتك في تحليــل الجماهير. فعنــد الإجابة على جميع الأسئلة، قد يكون من المفيد أن نسأل شخصاً آخر للرد عليها أيضاً، لمقارنة الإجابات. وهذه التغذيــة الراجعــة لهــا أهمية خاصــة أثناء العرض؛ فهي حاســمة ولكنها بالكاد معروفة لدى الجمهور.

توقّف وفكّر

استرجع الوقت الذي كان عليك فيه إيصال الرسالة نفسها إلى جمهورَين مختلفين. على سبيل المثال، قد يكون لديك اصطدام أثناء قيادة السيارة وينبغي الآن أن تخبر كلاً من والدتك ووكيل التأمين الخاص بك، كيف يمكنك إيصال الرسالة لكل مستمع؟

وإذا كنــت تعــرف الجمهور جيداً، فقــل: إن العرض الداخلي من خــلال التحليل ليس أمراً ضرورياً. وعلى ســبيل المثال، قد يحتاج المدقق الداخلي الذي يقدم تقريراً ربع ســنوي إلى مجلــس إدارة البنك إلى تحليل منفصل كل ربع ســنة. ومع ذلك، فإن المراجعة الدورية للجمهور قد تســاعد المتحدث على تذكر بعض ســماته الشــخصية، وقد يكون من السهل أن ننــسى أن المصالح والمعرفة التقنية أو المواقــف تختلف من عضو مجلس إدارة إلى آخر، وبالتالي فإن تحليل الجمهور السريع يساعد على إعادة توجيه المتحدث.

نظّم عرضك التقديمي:

الخطــوة الثانية هي تنظيم العرض، وكل عرض له بداية ومحتوى ونهاية. وهذه الأجزاء الثلاثة الرئيسية ستناقَش لاحقاً. ومع ذلك، سوف يحدد الهدف الخاص بك والجمهور كيفية هيكلة العرض الخاص بك إلى حدٍ كبير.

المقدمة:

تعــد المقدمة هي الجزء الأكثر أهمية من العرض؛ فينبغي أن يبدأ العرض بجملة تلفت انتباه الجمهور. غالباً، ســوف يبدأ المتكلم بالفكاهة أو الملاحظات المضحكة. واعتماداً على أهمية رسالتك، قد لا تكون هذه الافتتاحيات البالية مناسبة.

وإن كان شائعاً، فإن المتحدث نادراً ما يبدأ باعتذار، وعند البدء ب "أنا أعلم أنك لا تريد أن تكون هنا" أو "أنا أدرك أن هذا الوقت متأخر" أو "أنا لســت أكثر من متكلم"، فقليلاً ما تعزز من مصداقية المتحدث وربما تؤثر على تصور الجمهور. وبدلاً من ذلك، ابدأ العرض مع بيان إيجابي له تأثير، ويتم سرد إستراتيجيات للحصول على انتباه جمهور الأعمال فيما يلي:

- جملة البداية: إذا استمرت تكاليفنا في الزيادة على مدى الخمس سنوات المقبلة بمعدل ما كانت عليه في الخمس الماضية، سيكون علينا وضع سعر يفوق ١٥٠ دولاراً لأرخص قميص لدينا. اليوم، سوف أقدم أربع إستراتيجيات لتقليل التكاليف في ....
- جملة افتراضية: ماذا سيحدث لو لم يعد بإمكاننا الحصول على الفضة التي نحتاجها لإنتاج عينة إكس واي ١١٥ (XY115). سوف أجد بديلاً مناسباً لذلك المعدن.
- قصة أو بعض الأحداث التاريخية: قبل ثماني ســنوات فقط من هذا الأسبوع، اشترينا قسم بوردين، وكان أول عملية الاســتحواذ الرئيســية الأولى لنا. وهذا العرض ســوف يستعرض التقدم المحرَز في مشترياتنا.
- سؤال بلاغي: ما معدل التضخم في عام ٢٠١٨؟ سوف تستمر مشكلة الطاقة؟ سيقدم هذا العرض الأسباب التي تجعلنا نحتاج إلى خطة تقدير السوق.
- الإشــارة إلى بعــض الأحداث الحالية: في يــوم الثلاثاء ١٩ فبراير، اندلــع حريق كيميائي في Millville أســفر عن مقتل خمسة أشــخاص وإصابة خمسة عشر آخرين. ولتجنب هذا النوع من الكوارث في عملياتنا، فنحن بحاجة إلى زيادة ميزانيتنا للتدريب على السلامة.
- اقتبــاس: وفقاً لما ذكره المديــر الوطني لوزارة الصحة: "المشــكلة الصحية رقم واحد اليوم هي إدمان الكحول؛ فواحد من كل عشرة أمريكيين لديه مشكلة الشرب"، وهذه المشكلة الخطيرة تمثل أحد الأسباب العديدة لحاجتنا لبرنامج مساعدة الموظفين.

- حكاية شخصية: في يوم ما، كنت أتحدث إلى إحدى عميلاتنا، وعندما قالت بأن السبب في إبقاء تعاملاتها البنكيةً هنا فلأن لا شيء يتغير أبداً. جعلني ذلك أفكر بسمعتنا في الاقتصاد الفوضوي، ولكنني بدأت أيضاً أتساءل عما إذا كنا قد أصبحنا راكدين.

أياً كانت الإستراتيجية المختارة، فإن هدف المتحدث الأول هو تطوير افتتاحية ديناميكية وجاذبة للاهتمام[٥]، وسيضبط نجاحها نغمة بقية العرض التقديمي. بعد ذلك، يجب على المتكلم أن يذكر بوضوح الهدف (إعلام، إقناع، سبب العمل، إلهام، إدخال، تهنئة) والموضوع. حتى لو تم الكشف عن الهدف الخاص بك والموضوع على جدول الأعمال أو من قِبل مشرف الاجتماع الخاص بك، فإن إعادة ذكرها في المقدمة فكرة جيدة لتجنب الالتباس.

وتشير مناقشة الاستماع في الفصل (٩) إلى صعوبة الحفاظ على الانتباه لفترة طويلة. من خلال إخبار مستمعيك بما تنوي قوله ولماذا، فإنك تشجعهم على بذل الجهد، وبالتالي فإن الجزء الثالث من المقدمة الخاصة بك يجب أن يخلق الدافع للجمهور للاستماع. يشرح المتحدث للجمهور أهمية ما سيستمعون إليه وعلاقته بمصالحهم واحتياجاتهم. والخطأ الشائع هو التركيز على أهمية المحتوى للمتحدث بدلاً من ذلك، في حين أن عبارة مثل: "أنا أهتم بعمق لهذا"، قد تزيد مصداقية المتحدث؛ لأنها لا تؤدي دائماً إلى موافقة المستمعين على الاهتمام. أفضل كلمة لاستخدامها في هذه المرحلة هي "أنت" كما هو الحال في: "بعد الاستماع إلى العرض التقديمي، سوف تكون قادراً على....". فإن التركيز على فوائد الجمهور سيساعد أيضاً في بناء مصداقية المتكلم ذات الأهمية الخاصة في الحديث الإقناعي. في بعض الحالات، قد يكون من المناسب أيضاً إعطاء الجمهور بعض التوجيهات المتعلقة بالمقاطعات. على سبيل المثال، قد تطلب منهم تدوين أسئلتهم وطرحها بعد انتهاء ملاحظاتك. ولسوء الحظ، في الاجتماعات الصغيرة، لا يتردد الحضور في مقاطعة الأسئلة. فمن المهم عدم السماح للجمهور بالسيطرة على العرض التقديمي. من ناحية أخرى، يمكنك أن تطلب من أعضاء الاجتماع الحفاظ على الحوار طوال العرض، ويبتعد المتحدثون الفعالين عن متلازمة: "أنا أتحدث، أنت تستمع" والتي تُفقد المجموعة انتباهها وتركيزها.

وهناك قسم فرعي اختياري من المقدمة، وهو تقديم المتحدث لمتطلبات اعتماده من قبل الجمهور. من الواضح، إذا كان الجمهور يعرف المتحدث بشكلٍ جيد، فيمكن تجاهل

ذلك. بالنسبة للجمهور الخارجي أو الجديد، فمن المهم أن ينظروا إلى المتحدث كخبير في هذا الموضوع. وبالتالي، من الخطورة أن تعتمد على تقديم مدير الاجتماع لك لتحقيق هذا الهدف. فبدلاً من ذلك، خلال الملاحظات الافتتاحية الخاصة بك، قد تصف البحث الذي أجريته، مدى مشاركتك في الموضوع، مسمى وظيفتك أو حتى الحكايات التي من شأنها أن تعزز مصداقيتك.

ويجب أن يكون القسم النهائي استعراضاً للنقاط الرئيسية التي سوف تتطرق لها؛ لأن التنبؤ بالنقاط الرئيسية الخاصة بك سيوضح هيكل العرض، ويساعد جمهورك في البقاء على المسار الصحيح، وقد ترى تعداد النقاط الرئيسية حتى يتمكن جمهورك من العد التنازلي بينما يستمع إليك. وهذه المراجعة بمثابة الرابط بين مقدمة ومتن العرض التقديمي.

ويلخص الجدول (٥-١) أجزاء مقدمة العرض: افتتاحية لجذب الانتباه، وبيان الهدف، والدافع للاستماع، وأية قواعد أساسية بشأن الأسئلة / المشاركة (اختياري)، وإنشاء مصداقية المتحدث (اختياري) ومعاينة النقاط الرئيسية. بعد ذلك، سنصف إستراتيجيات لتنظيم شكل العرض التقديمي. وحيث إن غرض المتحدث يحدد شكل التنظيم، يناقش تنظيم العرض المقنع في قسم منفصل عن تنظيم العروض المعلوماتية.

جدول (٥-١) أجزاء مقدمة العرض

خطوة جذب الانتباه.
بيان الهدف.
الدافع للاستماع.
تعليمات حول المقاطعات (اختياري).
مصداقية المتحدث (اختياري).
مراجعة النقاط الرئيسية.

العروض الإقناعية:

كما ذكر أعلاه، فإن الهدف من عرض الأعمال هو عموماً للإعلام أو للإقناع. وينبغي تنظيم متن العــرض الخاص بك وفقاً لهدفك الخاص. يوضح هذا القســم بعض الهياكل التنظيمية الأساسية للمتن من أجل عرض مقنع.

ناقش هاول وبورمان Howell and Bormann ثلاثة أنماط، والتي توفر إســتراتيجيات هادفــة لحالات مقنعة: نمط حل المشــكلة، تحديــد القضية ثم إثباتهــا، والنمط التقدمي النفسي[٦].

النمط الأول: حل المشــكلة، فغالباً ما يكون فعالاً في مناقشــة مشــكلة معقدة نســبياً، وخاصة إذا كان الجمهور يجهل الحقائق إلى حد كبير أو قد يكون معادياً للرســالة. مع هذا النهج، المتكلم يقودً الجمهور من خلال سلســلةً من الخطوات، تبدأ بتعريف المشــكلة، ثم الانتقال إلى اكتشــاف المشــكلة (الذي يتضمن دراسة الأســباب والآثار)، ثم تعداد وتقييم الحلول التمثيلية وعندها يصل الى أفضل حل. ويجب أن يكون المدير الذي يســتخدم هذه الخطة جاهزاً بشــكلٍ خاص على جميع جوانب الوضع. وقــد لا يكون الجمهور على دراية بالمشــكلة وأسبابها، وسبل الانتصاف المحتملة أو حل موضوعي ومنطقي؛ فهو النمط الأكثر شيوعاً من الحجة في العروض التجارية.

النمط الثاني: تحديد القضية ثم إثباتها، بسيطٌ نسبياً؛ حيث ينطوي على التنمية المباشرة لأطروحــة مركزية مــع الحجج الداعمة، وعادة مــا يبدأ كل عنصر داعــم بجملة خلاف أو موضوع يتبعه مباشرة الإثبات، وعادة يتكون النمط من مقدمة متبوعة بجملة أطروحة، ثم يتم توضيح ودعم كل عنصر من العناصر الداعمة، ثم يُختتم العرض بملخص يكرر الاقتراح.

في حين أن نمط حل المشكلة هو النهج التنظيمي الاستقرائي، وحالة القضية وإثبات ذلك هو النهج الاســتنتاجي، فإنه يبدأ باســتنتاج عام ثم يبرره. وهذا النهج الثاني هو المناســب لتنظيم مناقشــات مألوفة والكثير مــن الموضوعات المجدولة. والجمهــور الذي على دراية بالموضوع لا يوجد لديه الحاجة إلى الاستكشاف تدريجياً وبشكلٍ شامل؛ فإنه يُستخدم أيضاً في الدعوة، مثل إعدادات قاعة المحكمة.

النمط الثالث: النمط التقدمي النفسي، الذي يشتمل على ٥ خطوات: (١) التصاعد، (٢) الاســتياء، (٣) الإشــباع، (٤) التصور، (٥) الفعل. وبتطبيق هذا النمط، يستخدم المدير أولاً

طريقة مناســبة تبين الصعوبات أو التوترات أو الأوضاع التي تنطوي على حالة محددة تثير قلقاً مباشراً، ثم يربط المتكلم توصيته بالمشــكلة، بحيث يمكن للجمهور اتخاذ القرار وفهم الاقــتراح باعتبــاره حلاً قابلاً للتطبيق، وعادة ما يحتاج الجمهــور إلى نقله عقلانياً وعاطفياً. وبالتالي، ينبغي أن يركز المدير على مساعدة الجمهور على تصور كيف ستعالج الوضع، مما يدل على تنفيذ الحلول أو تقديم عينة مجانية. في كثير من الأحيان، سيخفف قرار الجمهور الامتثال. وأخيراً، يجب على المتكلم أن يذكر بشــكل محدد وملموس ما يجب على الجمهور فعله أو ما يعتقده بعد الاســتماع إلى العرض التقديمي. في الأساس، النمط التقدمي النفسي هو نهج حل المشــكلة المناســبة بشكل مثالي، لعروض تهدف إلى الابتكار أو إحداث التغيير؛ فهو بنية نموذجية من الإعلانات التلفزيونية.

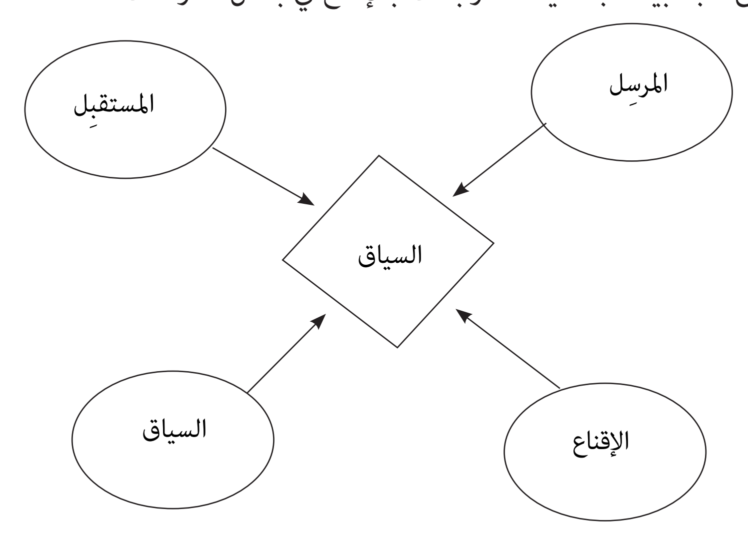
فمثــلاً، عمدة المدينة يســأل مجلس المدينة عــن ٣٠٠,٠٠٠ دولار إضافيــة في الميزانية لمعــدات إزالة الثلوج، يعطي مثالاً واضحاً عــلى النهج التقدمي النفسي. وتم تقديم الطلب خلال يونيو؛ لأن الميزانية الجديدة بدأت ١ يوليو.

تذكر فبراير الماضي عندما كان علينا إلغاء اجتماع مجلس المدينة لدينا، بسبب الثلج والجليد في الطرقات، إلى جانب أن بعضنا لم يتمكن من الوصول إلى العمل، ولم يتمكن الأطفال من الوصول إلى المدرسة. وفي بعض الحالات، كان من الصعب حتى شراء الأغراض من البقالة (تصاعد).
لم يكن هذا إزعاجاً فحسب، بل كان حالة خطرة؛ فقد كان هناك مشكلة في الرعاية الصحية الطارئة. ولحسن الحظ، لم تطرأ أية حالات طوارئ. وعلاوة على ذلك، فإنه يكلف الموظفين وقت العمل وجعل مدينتنا تبدو غير فعالة، ومدير أعمال المدينة، الذي كان معنا أكثر من خمسة عشر عاماً، كان عاجزاً بشدة عن فعل أي شيء عن الوضع بسبب نقص المعدات (أبد الاستياء).
يمكن حل هذه المشكلة بشراء أربعة محاريث إضافية. وقد تم تقديم هذه المحاريث بسعر خاص من التصنيع الأخير في مينيابوليس، التي لديها أكثر من عشرين عاماً من الخبرة مع محاريث الثلج، كما أنها توفر التوصيل المجاني للمحاريث وضمان لمدة ثلاث سنوات على جميع النظام الهيدروليكي، وضمان لمدة ثماني سنوات على الشفرة الرئيسية وجميع المكونات الهيكلية. وبعبارة أخرى، هذا الشراء سوف يلبي احتياجاتنا لفترة طويلة.
ومع هذه الإضافة وحل مشكلة إزالة الثلوج، سيُنظر إلى هذا المجلس كمجموعة تملك الرؤية والقدرة على التخطيط بعيد المدى، بدلاً من ردود الفعل على المدى القصير (تصور).
فإنني أطلب منك الموافقة على مبلغ إضافي قدره ٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي لميزانية العام المقبل؛ حتى نتمكن من شراء أربعة محاريث ثلجية أخرى، وهذا يمكن أن يصبح بعد ذلك جزءاً من ميزانية معدات أعمال المدينة (فعل)، وهذا العمل حل مشكلة إزالة الثلوج لدينا للعام المقبل ولسنوات عديدة في المستقبل.

متغيرات الإقناع:

كما أشــارت المناقشة السابقة، تختلف المداخل الإقناعية المناسبة باختلاف المناسبات أو الظروف. ولتكون محاولة إســتراتيجية حقيقية في الإقناع، يجب أن تخضع جهودك ومن ثم نجاحك لبعض المتغيرات، وتصنف هذه المتغيرات تحت تصنيف المرسِل والرسالة والمستقبل والسياق (انظر الشــكل ٥-٢)[٧]. ويقدم نموذج الاتصال الإستراتيجي الذي نوقش في الفصل (٢) معلومات أساســية عن كل من هذه المتغيرات. يتم وصف الســياق كعامل في النموذج الأول بالطبقــة الخارجية، والمرسِــل والمتلقــي والمتغيرات الموصوفة في الطبقــة الثانية من النموذج، وتظهر متغيرات الرسالة في الطبقة الثالثة.

ومن بين المتغيرات المرتبطة بالمرسِل لرسالة مقنعة، والذي قد يكون المتغير الأكثر أهمية هو مصداقية المتكلم. وتشــمل أبعاد مصداقية المتحدث: الكفاءة والجدارة بالثقة، التعليم والمهنة والخبرة، والاستشــهاد بالأدلة والموقف المطلوب (بعبــارة أخرى، ما حجم التغيير في الموقف الذي يطالب به المتحدث؟). كون المتحدث مرغوباً من عدمه، قد يؤثر على النجاح في الإقنــاع. أيضاً، درجة التشــابه بين المتحــدث والجمهور، في كثير مــن الأحيان تؤثر على النجاح، حتى الجاذبية الجسدية قد ارتبطت بالإقناع في بعض الدراسات.



شكل (٥-٢) متغيرات الاقناع

ويمكن أن يسهم عددٌ من متغيرات الرسالة في نجاح أي جهد إقناعي. ترتيب المعلومات أحـد تلك المتغيرات. هل ينبغـي أن يكون المقنع مباشراً أم غير مباشر؟ تشـير البحوث إلى أن النهـج غير المبـاشر أفضل عموماً للجماهير العدائية. هناك عامل آخر ينطوي على ما إذا كان الشـخص يجب أن يكون صريحاً أو ضمنياً في ذكر ما هو مرغوب فيه. وعلى الرغم من أن معظم الدراسـات تشـير إلى أن الصراحة هي أفضل عموماً، فبعض الأدلة تدعم ضمنية الجماهير التي هي ذكية للغاية ومتعلمة ومألوفة مع هذا الموضوع.

هناك مسألة أخرى ذات صلة بمحتوى الرسالة، هي ما إذا كان يجب على المقنع تجاهل الحُجـج المعارضة أو دحضها، وعـادة ما يكون من الأفضل دحضها. ويتوقع جمهور الأعمال عادة أنه من المقنع معالجة العقبات ذات الصلة. وأخيراً، خلصت معظم الدراسـات إلى أن الأمثلة الملموسة هي أكثر إقناعاً من الملخصات الإحصائية؛ لأنها أكثر وضوحاً وتقديم بعض قصـص العملاء. وغالبـاً ما يعتقد مقدمو الأعمال أن الأرقام مقنعـة تلقائياً، ومع ذلك فإن حـالات محددة، وقصص من العملاء غير راضين وما شـابه ذلك، يمكن أن تكون أكثر إقناعاً بكثير بسبب تأثيرها العاطفي.

وبين متغيرات المسـتقبل يمكن للمـرء أن يأخذ في الاعتبار قدرة الشـخص على الإقناع. ببسـاطة، بعض الأشـخاص أكثر عرضة للإقناع من البعض الآخر. هل هناك سمات شخصية تتعلق بالسـهولة أو الصعوبة التي يقتنع بها المستقبِل؟ توفر البحوث إجابات غير متناسقة على هذا السـؤال. على سـبيل المثال، تظهر بعض الدراسات أن احترام الذات يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالإقناع، في حين تظهر دراسـات أخرى بأنها علاقة سلبية، وهناك تفسير محتمل هو أن بعض السـمات الشـخصية توفر آثاراً تعزز وتحظر الإقناع. على سبيل المثال، فإن أجهزة الاستقبال الذكية ستكون أكثر قدرة على فهم الرسائل المقنعة، ولكنها ستكون أيضاً أكثر قدرة على رؤية نقاط ضعف في الرسالة والتفكير في التحركات المضادة.

إن اسـتعداد المسـتقبِل لقبول النداءات يعتبر عاملاً معقداً. يقوم المتحدثون الناجحون بإجـراء تحليلات مكثفة للجماهير، ويخططون لعرض النـداءات التي من المرجح أن تحفز مسـتمعيهم. يجب أن تؤخذ الديموغرافيات الجماهيرية ومسـتويات المعرفة والمواقف في الاعتبار عند اختيار المواد للعرض. فعلى سـبيل المثال، حين يجب على المدير إقناع جمهوره

من عمال المصانع باعتماد عملية جديدة، يفسر فوائد العملية للعمال، مثل تحسين السلامة بــدلاً من الفوائد التــي تعود على الشركة، ومثل زيــادة الربحيــة أو الإنتاجية. وقد يفسر الموظفون بالساعة مصطلحات الإدارة غير المفهومة مثل الكفاءة على أنها تسريح الموظفين، أو يفسرون الجودة على أنها المزيد من العمل.

وتشمل متغيرات الســياق التأثيرات الأولية / الحداثة، وسائل الإعلام وتأثيرات المقاومة. وبشــكلٍ عام، فإن ترتيب النقاط في رســالة إقناعية (الأولى أو الثانية) لا علاقة لها بالنجاح، ولكن هناك بعض الأدلة على أن التأثيرات الأولية أكثر فائدة في الموضوعات المثيرة للإعجاب، وتلــك المثيرة للجدل أو المألوفة. لذلك، ابدأ بأقوى ســبب لديك عند إقنــاع جمهور مُعاد. وتظهر تأثيرات الحداثة بشــكلٍ أكبر في العروض غير الشــيقة وغير الجدلية أو غير المألوفة، ولهذا ابدأ بأقوى سبب لديك عند إقناع جمهور متعاطف.

توقّف وفكّر

مقابلة العمل هي حالة إقناعية عالية المخاطر. حلل إســتراتيجية الاتصــال الخاصة بك خلال آخــر مقابلة عمل لك، عن طريق الإجابة على هذه الأسئلة حول متغيرات الإقناع الأربعة:

١-كيف عززت مصداقيتك (مرسل)؟

٢-عند الإجابة على الأســئلة، هل اســتخدمت نظاماً مباشراً أو غير مباشرٍ؟ لماذا؟ (الرسالة).

٣-في أي الطــرق قمت بتكييف رســالتك إلى المتلقي؟ (جمهور).

٤-أين أنت؛ واحد من المتقدمين الأُول أو الأخير الذين تمت مقابلتهــم؟ كيف تعتقد أن ذلك أثر على قرار التوظيف؟ (سياق الكلام).

فيما يتعلق بالعديد من وسائل الإعلام المتاحة اليوم، تبين البحــوث أن الجماهير أكثر إقناعاً في المواقــف وجهــاً لوجه، أكثر مــن أن يتم تصفية الرســالة من خلال وســائل الإعــلام مثل المؤتمر عن بعــد أو الفيديو. اســتثناء واحد هو الكلمة المكتوبة – الجماهير تميل لتصديق ما تقرأ، سواء في الكتب، على الشاشــة أو عــبر الإنترنت، ولكن يبــدو أن وســائل الإعلام الإلكترونيــة والبصرية والســمعية تكون بمثابة مادة عازلة، وقد يكون الصــوت المجرد أو الصورة التلفزيونية ذات تأثير قوي، ولكــن أقــوى المتحدثين يفضلــون النظر مبــاشرة إلى مســتمعيهم أثناء عــرض قضيتهم. تســاعد هذه الظاهرة عــلى شرح مقدار الوقت والمال والجهد الذي يقضيه المرشحون السياسيون في السفر، والتحدث إلى الناخبين بدلاً من الاعتماد فقط على التغطية الإعلامية.

إن متغـير السـياق الأخير هو مـدى إصرار الرسـالة المقنعة. وعموماً، سـوف تنخفض المؤثـرات الإقناعية بمرور الوقت. وبالتـالي، من أجل تحقيق أقصى قدر من الفعالية، ينبغي إرسال الرسائل المقنعة في أقرب وقت ممكن إلى نقطة اتخاذ القرار أو الإجراء، ولذلك ينفق السياسيون عادةً الجزء الأكبر من ميزانيتهم الإعلانية في الأسبوع السابق للانتخابات.

على الرغم من أنه لا يمكن لأحد أن يصف خطة مضمونة لإقناع الناس، يجب على المدراء النظـر في المتغيرات التي وصفت في وقت سـابق، بينما يطورون إسـتراتيجياتهم الإقناعية. وبقـدر مـا تقوم بذلك، يفترض أنك سـتجد معدل نجـاح الإقناع الخاص بك يزيد بشـكلٍ ملحوظ.

الإقناع الأخلاقي:

قبـل التحـول إلى موضوع العروض المعلوماتية، فمن المناسـب النظـر في أهمية اتخاذ الطريق السريع في التحدث الاقناعي؛ حيث يدعو الإقناع الأخلاقي المتحدث لقول الحقيقة، والحقيقة كلها، ولا شيء سـوى الحقيقة. إن المتحدث المقنع الذي يضلل المسـتمعين، سواء عمداً أو بصورة مقصودة، سوف يفقد المصداقية ويفقد الأعمال.

وتقترح د. آن برادسـتريت جرينولس Dr. Anne Bradstreet Grinols، وهي أسـتاذة إدارة الأعمال في جامعة Baylor والمتخصصة في الأخلاق، إستراتيجيات للإقناع الأخلاقي التي تقوم على تحليل الجمهور، باسـتخدام مصطلحات من تحليل حقل القوى؛ فإنها توصي ببدء تحديد "القوى الدافعة" وراء التغيير في الاعتقاد أو السلوك الذي يدافع عنه المتكلم: ما الذي يحتاج أن يعرفه المستمعون؟ بماذا يهتمون؟ القوى الدافعة هي أسباب وجيهة لقول نعم.

ثانياً، توصي بتحديد "قوى المقاومة" التي تشكل حواجز أمام التغيير المطلوب في المعتقد أو السلوك: ما الذي يمنع المستمعين من التصرف؟ ما هي الحجج ضد التغيير التي سيجدها المستمعون مقنعة؟ قُوى المقاومة هي أسباب لقول لا.

وثالثاً، توصي جرينولس بأن يروي المتحدثون المقنعون القصة التي يحتاج المستمعون إلى سماعها، من خلال تعزيز فوائد إجراء التغيير المدعو وإزالة الحواجز لإجراء التغيير المطلوب. وبالطبع، فإن القصة يجب أن تكون دائماً صادقة وتحترم المستمعين[٨].

العروض المعلوماتية:

رأينـا أن المدراء يسـتخدمون عموماً ثلاثـة أنماط تنظيمية لتطويـر مجموعة عروضهم المقنعة: حل المشكلة، وتحديد ثم إثبات القضية، والنمط التقدمي النفسي. ولكن ماذا لو كان الهـدف من العرض هو وصف أو إبلاغ بدلاً مـن إقناع؟ في حالات الحديث المعلوماتي، فمن الأفضـل لتنظيم المعلومات أن تكون في تسلسـل مختلف. قد يتطلب بوضوح أن يتم عرض موضوع بطريقة واحدة بدلاً من موضوع آخر، أو أن الموضوع نفسه قد يقترح أفضل نمط أو ترتيب. يتم سرد بعض الاحتمالات والأمثلة من الموضوعات المناسبة لكل تسلسل فيما يلي:

- المكانية أو الجغرافية: وصف تخطيط منشأة جديدة لدينا.
- الفئات السياسية والاقتصادية: مبيعات خط منتجاتنا لمختلف الفئات الاجتماعية.
- الأهمية: تغييرات على حزمة مزايا الموظفين.
- التسلسل الزمني: تاريخ ومستقبل شركتنا.
- العيوب والمميزات: نماذج مختلفة من أجهزة الفاكس في السوق.
- المقارنة والتباين: حيث نقف بين المنافسين في صناعتنا.
- الهيكل والوظيفة: طبقة الإدارة الجديدة التي تضاف إلى شركتنا.

حالة نموذجية للحديث المعلوماتي، هي عندما يجب على المدير شرح إجراءات العمل أو العمليات الجديدة. قد يكون إعطاء التعليمات تحدياً. الإستراتيجية الخاطئة هي ببساطة أن تقول للموظفين في إحدى المرات ما يجب عليهم القيام به، ثم تنهي حديثك بسـؤال: "هل لديك أي أسـئلة؟". قد يتردد المستمعون في طرح الأسـئلة خوفاً من أن يبدوا غير متعاونين أو غـير أذكياء. وبدلاً من ذلـك، فإنهم يعودون إلى مهامهم، ومحاولـة تجربة إجراء جديد وارتكاب الأخطاء. وبدلاً من أخذ مخاطرة بانتقاد الرئيس لهم، قد يطلبون من زميل العمل المساعدة، وهو ما يضاعف غالباً المشاكل والأخطاء.

وهناك إسـتراتيجية أفضل لإعطاء المعلومات، وهي اسـتخدام: أخبر، اعرض، افعل. أولاً، يشرح المدير الخطوات في الإجراء الجديد. على النقيض من الإجراء الحالي، إذا كانت المهمة

معقــدة، يجب على المديــر تجميع الخطوات إلى مجموعات أو مراحل. على ســبيل المثال، بــدلاً من وصف إجراء يتضمن اثنتي عشرة خطوة، يســتطيع المتحدث وصف ثلاث مراحل مع أربع خطوات في كل مرحلة، وتقســيم مجموعة مــن المعلومات إلى مجموعات صغيرة يجعلها أخف وطأة على المســتمعين. بعد إخبار الجمهور عن الإجراء الجديد، يظهر المدير للجمهور كيفية القيام بذلك، إما إظهاره شخصياً أو باستخدام نموذج. والمزيد من الجماهير هم متعلمون بصرياً أكثر من المتعلمين ســمعياً، لذلــك المظاهرة غالباً ما تكون فعالة جداً. وأخــيراً، يتيح المديــر للموظفين محاولة الإجراء الجديد بأنفســهم. وينبغي للمديرة تقديم ردود الفعل المتحررة والتشــجيع، بينما تلاحظ جهودهم، بما أن التعزيز الإيجابي يعد حافزاً قوياً للتعلم.

أيــاً كان تقســيم الموضــوع أو الترتيب الذي ســيعرض به، فمن المهــم أن يكون هناك خطة محددة ومنطقية وإســتراتيجية لشــكل العرض التقديمي، مضيفاً أن الانتقال السلس هــو مفتاح واضح لتنظيم الخطة. يجب وجود جــسر أو وصلة بين الوحدات، بحيث يمكن للجمهور متابعة تنظيم الخطة، حيث ينتقل المتكلم إلى وحدة جديدة. قد يأخذ هذا الرابط شكل إعلان بسيط بأن وحدة جديدة سوف تناقش الآن. ويعد الانتقال مفيداً للجمهور، إذا كان يفسر كيف ســتقارن النقطة التالية مع سابقتها. إن الانتقال الذي يبدأ بمراجعة تتبعها المعاينة يُعرف أحياناً باسم: بيان جانوس، نسبة إلى الإله جانوس في الأساطير الرومانية، الذي كان له وجهان. وهناك جهاز آخر هو تكرار الكلمات الرئيســية أو العبارات للتأكيد. وتظهر في الجدول (٥-٢) أمثلة للتحولات على أربعة مستويات من التعقيد. إن المتحدث المعلوماتي الحكيم سيستخدم التحولات بشكلٍ متحرر للحفاظ على الجمهور في المسار الصحيح.

جدول (٥-٢) أنواع التنقلات

الوظيفة	المثال
إظهار العلاقة بين الأفكار.	وبالإضافة إلى ذلك، أو، من ناحية أخرى، وبالمقارنة، وعلاوة على ذلك.
تعدد الأفكار.	أولاً، أن أبدأ، نقطتي الثانية هي، أخيراً، في الختام.
تلخيص الأفكار.	والآن بعد أن ناقشنا معالمها، دعونا نلفت انتباهنا إلى فوائدها.
التأكيد على الأفكار.	إذا كنت لا تتذكر أي شيء آخر، يرجى تذكر هذا...

الدليل:

سـواء كان الغرض منه هو الإبلاغ أو الإقناع، فيجـب أن يتضمن عرضك العملي الأدلة. فإن نوع المعلومات والبحوث المناظرة المطلوبة يعتمدان إلى حدٍ كبير على نوعين من الأدلة المطلوبـة: الحقيقة أو الرأي. والدليل على الحقيقة هو وصف موضوعي لشيء، باسـتخدام الأدلـة التجريبية دون تفسـير أو حكم. كما يمكن إثبات الحقيقـة، أي أنها صحيحة أو غير صحيحة. والدليل على الرأي هو تطبيق التفسير والحكم بدلاً من الحقيقة.

ومـن المتوقـع أن يقدم المتحدثـون في مجال الأعـمال أحياناً كثـيرة، الحقائق وخاصة الإحصاءات كدليل على النقاط الرئيسـية. الجمهور يحترم المتكلمين الذين يسلمون الأرقام، ومع ذلك، تظهر البحوث باستمرار أن الحقائق المنتجة، مثل ميزات المنتج ليست مقنعة في حد ذاتها. ويمكن للجماهير أن يكون لديهم قيمة عقلانية على الرغم من اتخاذ قرارات بدلاً من ذلك على أساس مشاعرهم.

قامـت مجموعة من الأبحاث الحديثة في علم الأعصاب وعلم النفس، بتسـليط الضوء عـلى الدور الهام الذي تلعبه العواطف في صنع القرار[٩]، على وجه الخصوص. فالدراسـات التجريبية للمسـتثمرين اتخذت القرارات لدعـم الاعتقاد بأن الأفراد لا يتصرفون بعقلانية، أو يأخـذون بالاعتبار جميع المعلومات المتاحة عند تداول الأسـهم، فكل من المسـتثمرين المحترفين والهواة سمحوا للعواطف بدفع قراراتهم الاستثمارية بدلاً من ذلك. ويشير ويتني تيلسـون، المدير المـالي الأمريكي الناجح للغاية ومؤسـس شركاء العاصمة تيلسـون، إلى أن الإفـراط في الثقة هو العاطفة التي غالباً ما تتغلب عـلى العقلانية. وعلاوة على ذلك، كلما زادت صعوبـة المهمة (مثل التنبؤ بسـعر السـهم)، كلما زادت درجة الثقـة الزائدة؛ فإن الزيادة في القيمة هي مثال واحد. تيلسـون كتب تقريراً عن ٧٨,٠٠٠ مسـتثمر في وسطاء الوسـاطة في الولايات المتحـدة الكبيرة، التي بلغ معدل اسـتبعادها السنوي حوالي ٨٠ في المئة. أما الشرائح الخمس الأقل نشاطاً، التي يبلـغ متوسـط مبيعاتها السـنوية ١٪، فقد

توقّف وفكّر

١- فكـر في آخر مرة قمت بهـا بعملية شراء كبرى؛ سيارة، منزل، عطلة شاملة وما شابه ذلك.

٢- ما هي أنـواع الأدلة (الحقائـق أو الآراء) التي كانت الأكثر أهمية عند اتخاذ قرارك؟

بلغت عائداتها السنوية ١٧،٥٪، بينما بلغت عائدات ستاندرد آند بورز ١٦,٩ في المائة خلال نفس الفترة الأكثر نشاطاً ٢٠ في المئة من المستثمرين، مع مبيعاتها السنوية أكثر من ١٠٠ في المئة، وسجلت فقط ١٠ في المئة عائداً سنوياً. ويلخص القول أن المستثمرين عادة في أداء غير عقلاني. على الرغم من أنها طريقة لا تعمل[١٠]، فإن نقطة اتخاذ القرار هنا هي أن المتحدثين في قطاع الأعمال الذين يعتمدون على الأدلة الواقعية، يجب أن يكونوا على بينة من حدوده في إقناع الناس بأن يتصرفوا بطرق معينة.

بالانتقال إلى الآراء كشكل من أشكال الأدلة، يمكن استخدام ثلاثة أنواع من الآراء في العرض: شخصي، عرض، وخبير. في حين أن جميع المدراء ربما يدعمون عروضهم مع وجهات النظر الشخصية من وقتٍ لآخر، فالنجاح في استخدام الآراء الشخصية للدعم يعتمد إلى حدٍ كبير على مصداقية المدير مع الجمهور، ويستخدم المدير الرأي العادي عند الاستشهاد بآراء الناس العاديين (غير الخبراء)، مثل العملاء أو العمال أو الجمهور. هذا المصدر هو السائد في العروض على التسويق أو مشاكل الموظفين.

يستخدم المدير رأي الخبراء عند الاستشهاد بسلطة لتقديم الأدلة، وهذا النوع من الأدلة يعمل بشكلٍ جيد في حال فقدان حقائق موضوعية، أو عندما يكون المتحدث غير معروف للجمهور. ومع ذلك، يجب أن يكون الخبير المختار محترماً وموضوعياً وأن يمتلك خبرة فعلية. على سبيل المثال، لاعب البيسبول قد يكون خبيراً في البيسبول ولكن ليس فى نوعية الطلاء أو الإعلانات.

حيث إن إستراتيجيات العرض المختلفة تتطلب أدلة مختلفة، في العروض المقنعة، والنمط التقدمي النفسي عموماً، يتطلب معلومات أقل واقعية والمزيد من النداءات العاطفية، وبالتالي فإنه يركز أكثر على الرأي من المعلومات التجريبية. فإثبات حالة القضية وحل المشكلة يستدعي معرفة حقائق واسعة في معظم الحالات. من المستحسن في الرأي للحالات الأخيرة عندما يكون المدير لديه درجة عالية من المصداقية. ورأي الخبراء له قيمة عندما لا يكون هناك شك حول سلطة الخبير.

يحكم الجماهير الأدلة، سواء كانت حقيقة أو رأي، وفقاً لتوقيتها ومصدرها. الرأي الشخصي هو أضعف نوع من الأدلة، إلا إذا كان المتكلم لديه المصداقية العالية والسلطة،

والدينامية، والثقة والخبرة. وبالتالي، فإن من الحكمة أن يستشهد المدير بالتفاصيل المتعلقة بالبحوث التي أُجريت، بما في ذلك متى وأين تم استرجاع الأدلة. وفي الحالات التي لا يعرف فيها الجمهور المتكلم، تصبح مصداقية الأدلة حاسمة لمصداقية المتكلم.

للتلخيص، فإن متن العرض التقديمي هو أطول وأكثر جزء تعقيداً، ويجب تنظيمه بعناية ويجــب أن يكون النمــط التنظيمي واضحاً للجمهور. يتم تحديد خيــارات المتكلم لتنظيم النقاط الرئيســية في المتن من عرضها من قبل الغرض منها (بالمعلومات أو الإقناع). بعد أن يتم اختيار النقاط الرئيســية وترتيبها في تسلسل منطقي، يجب دعم كل منها وتطويره من خلال الأدلة (الرأي أو الحقائق). وتظهر الأنماط التنظيمية الأكثر شــيوعاً للمتن من العروض المقنعة والمفيدة في الجدول (٥-٣).

جدول (٥-٣) خيارات التسلسل للنقاط الرئيسية

الهدف الإقناعي.	الهدف المعلوماتي.
حل المشكلة.	المكانية / الجغرافية.
تحديد القضية وإثباتها.	السياسية / الاقتصادية.
النمط التقدمي النفسي.	الأهمية – المزايا التاريخية / العيوب: مقارنة / التباين: هيكل/ وظيفة.

الخاتمة:

من الســهل نســبياً في نهاية العرض إحــداث التأثير النهائي. ينبغــي أن يتضمن ملخصاً موجزاً للغرض والنقاط الرئيســية المشــمولة في ترتيبها المناسب. بمجرد الانتهاء من العرض، تأكــد مــن أنه انتهى. لا تقدم أية معلومات جديدة أو تترك ســؤالاً دون إجابة. كرر أهمية الرســالة للجمهور كما هــو مذكور في المقدمة، لضمان الاحتفاظ بهــا. إذا كان هناك حاجة إلى اتخــاذ بعض الإجراءات من الجمهــور، فاجعل التوقعات واضحــة، واترك الجمهور مع الفكــر النهائي القوي أو التحديات. أياً كان الطابع المحدد للإنهاء، فإنه يجب أن يعلن بقوة وبوضوح أن المتكلم ينتهي. في كثير من الأحيان، يلجأ المتكلمون إلى "حســناً، هذا كل شيء.

شــكراً للاستماع" إنهاء. فإن جمهورك عن كثب في هذه المرحلة، سيتأثرون بانطباعك النهائي بالإضافة إلى انطباعك الأول.

ويلخص الجدول (٥-٤) أجزاء استنتاج العرض.

جدول (٥-٤) أجزاء الخاتمة

بيان الهدف.
النقاط الرئيسية.
أهمية الرسالة.
طلب اتخاذ إجراء (اختياري).
الفكرة النهائية / التحدي.

الأسئلة:

يطلب المتحدثون من الحضور توجيه الأسئلة بعد العرض للسماح بالإضافات والإيضاحات المناســبة، في حالة قد تكــون فيها المجموعة مثبطة، ولكن الأســئلة مهمة لفتح الحوار. قد يرغــب المتكلم مــن أحد أفراد الجمهور أن يكون مســتعداً، مع ســؤال لتحفيز المزيد من الأسئلة.

وهناك العديد من الاقتراحات مفيدة عند الإجابة على الأسئلة:

- إذا كان السؤال الأصلي غير مسموع للجميع، كرر ذلك.
- استقبل الأسئلة من جميع أجزاء القاعة، وليس فقط من قسم أو شخص واحد.
- لا تقيم سؤالاً بالقول: "هذا سؤال جيد". يمكن أن تكون مثل هذه الاستجابة من غير قصد للآخرين بأن أسئلتهم ليست جيدة.
- لا تُجِب على ردود مثل: "قلت في وقت ســابق" أو "حســناً، من الواضح" أو "أي شــخص يعرف الجواب على ذلك". يمكن أن تكون هذه الردود مهينة تماماً.

- ننظر إلى المجموعة بأكملها عند الإجابة على السؤال، وليس فقط الشخص الذي طلب ذلك.
- عندما تنتهي، لا تسأل: "هل هذا يجيب على سؤالك؟"؛ لأن ذلك يجعلك تبدو انتقائياً. إذا كنت لم تُجب على سؤالهم بشكلٍ مقنع، فمن المرجح أن يعلموك بذلك.
- لا تُشر بالإصبع للسماح لشخص بتوجيه سؤال؛ فقد يظهر ذلك الاستبدادية، وبدلاً من ذلك الأفضل دعوة السائل عن طريق الإشارة بيد مفتوحة.
- إذا لم يكن لديك إجابة على سـؤال، فمن الأفضل أن تعترف بذلك. أخبر السـائل أين يجد الإجابة.
- اسمح بوقت كافٍ للرد على جميع الأسئلة.

إعداد المساعدات البصرية الخاصة بك:

المسـاعدات البصرية أمر لا بد منه للجميع، باستثناء العروض التقديمية غير الرسمية في مجال الأعمال؛ فهي توفر طريقة إضافية للحفاظ على اهتمام الجمهور ومشـاركته. وبما أن الكلمة المنطوقة هي -في أحسـن الأحوال- محدودة في الاتصال والتواصل، وبما أن الصوت انتقالي، قد يفقد المسـتمع الرسـالة، وفرصة لسـماع ذلك مرة أخرى قد لا تنشأ أبداً. ومع ذلك، يمكن دعم المسـاعدات البصرية عـلى التغلب على هذه القيـود. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمساعدات البصرية توضيح المعلومات المعقدة. يمكنك استخدام المساعدات البصرية بنجاح في المقدمة والمتن منتصف العرض وخاتمة العرض التقديمي.

المعايير:

تعطي الوسائل البصرية المسـاعدة الجيدة انطباعاً إيجابياً لدى الجمهور، وتبرر الوقت الذي يقضيه في إعدادها. الوسـيلة المسـاعدة الفعالة هي تلك المصممة لتناسـب المتكلم، والجمهور، والقاعة. أربعة معايير تجعل المساعدة البصرية فعالة:

١- الرؤية: يجب أن تكون الوسيلة البصرية المساعدة سهلة القراءة. يحاول بعض المتحدثين تقديم مساعدات بصرية من المواد المطبوعة، وهذه عادة ما تكون ضعيفة؛ لأن الحروف الخاصـة بالمسـاعدات البصرية يجب أن تكـون أكبر وأكثر جرأةً من حـروف الطابعة

العادية. أيضاً، لا يمكن استخدام الرسومات الفنية بسهولة. يتم فقدان خطوط على العديد من الرسومات؛ لأنها خافتة جداً قليلاً، وهذا أكثر إثارة للجمهور من أن يقال: هناك شيء مهم على المساعدات البصرية التي لا يمكن أن تُرى. يجب أن يكون العمل الفني مرسوماً للقضاء على خطوط لا لزوم لها. ولجعل خطوط أساسية أثقل على الرسم، استخدم خطاً قابلاً للقراءة ومتسقاً، وخصوصاً عند استخدام باور بوينت عموماً. خط Sans serif مناسب، مثل: Calibri، Arial، أو Helvetica. احرص على عدم الإفراط في استخدام الأحرف الكبيرة، والجريئة، والمائلة؛ فقراءتها كلها أصعب من الخط العادي في حالة كتابة جملة(١١).

٢- الوضوح: يشير الوضوح إلى ما يفهمه الجمهور بالرؤية والنظر. اجعل النقاط الرئيسية سهلة للتحديد. إن اللون وسيلة جيدة لتركيز انتباه الجمهور على الأجزاء الهامة البصرية. على الرغم من أن الإحصاءات تشير إلى أن يتذكر الجمهور ٢٠ في المئة فقط مما يسمعون، ولكن يتذكرون ٨٠ في المئة مما يرونه، يجب أن يكونوا قادرين على فهم ما يرونه ليتذكروه(١٢). عند تصميم شريحة باور بوينت، استخدم الألوان الأساسية، القاتمة، الألوان الصلبة. اختر الألوان الخفيفة للنص، تجنب الخلفيات المزدحمة، وتشتيت تركيبات الألوان، ومجموعات الألوان ذات التباين المنخفض، مثل الأسود على الأحمر أو الأزرق المتوسط على الأزرق الداكن(١٣).

٣- البساطة: بعد تحديد محتوى الوسيلة البصرية، اتخذ سبلاً لتبسيطها. لا شيء يجب أن يظهر على الوسيلة البصرية باستثناء المحتوى ذي الصلة إلى أفكار محددة ليتم توصيلها. تزيين شريحة باور بوينت بقصاصة فنية، حدود، حتى شعار الشركة، يمكن أن يشتت معظم قوالب عروض شرائح الكمبيوتر، وتشمل عناصر التصميم الإضافية التي قد تكون ملونة، ولكن لا علاقة لها برسالة رئيس مجلس الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقوالب والنماذج المفرطة التأثير على نقص الإبداع.

٤- الصلة: لا تستخدم الرسم أو تأثير الصوت فقط؛ لأنه مفيد أو جميل بينما في الأصل أُعد لغرض آخر. يمكن أن تكون المؤثرات الخاصة المثيرة للإعجاب عكسية إذا استخدمت فقط للإقناع. على سبيل المثال، في دليل لباور بوينت، أشار المؤلفان ماري مونتر وديف بارادي إلى عدم استخدام أي من الرسم البياني ثلاثي الأبعاد (٣- D)، أو تأثيرات الرسم

البياني في عرض تقديمي لباور بوينت؛ لأنها غير ضرورية ومربكة للجمهور[١٤].

ضع عدة قواعد في الاعتبار عند تصميم الوسائل البصرية الخاصة بك. هذه ليست الصيغ السحرية، ولكنها مبادئ توجيهية مفيدة. أولاً، لا ينبغي أن تحتوي أي وسيلة مساعدة بصرية نصية على أكثر من ستة أسطر. ثانياً، لا ينبغي أن تحتوي على أكثر من ست كلمات. لتلبية هذه القواعد الأولية، قد يحتاج المتحدث لاستخدام أكثر من واحدة من الوسائل البصرية أو تصاميم مركبة لبناء وسيلة مساعدة مرئية أكثر تعقيداً من الناحية البصرية. في عرض تقديمي باستخدام باور بوينت، سيؤدي تحميل شريحة بعدد كبير جداً من أسطر النص إلى تحويل انتباه الجمهور من الاستماع إلى القراءة. تجنب الجمل الكاملة، إلا إذا قررت أن تقتبس القطعة كاملة. التفكير في الشريحة كما لو كانت لوحة، فقط لأن لديك المساحة، لا يعني أنه يجب عليك ملؤها. في الباور بوينت، كلما استخدمت مساعدات ووسائل أقل، كلما كان العرض سهلاً ويسيراً وبسيطاً ويعنى الكثير لمن يرونه.

ثالثاً، يجب أن تظهر صفوف أعمدة البيانات على سطر واحد في كل مرة، باستخدام تقنية التركيز لإبقاء انتباه الجمهور على نقطة النقاش. تتضمن تقنيات التشديد البسيطة الإشارة بمؤشر قلم رصاص أو مؤشر ليزر، مما يؤدي إلى قطع نافذة على ورقة من ورق الرسم البياني، للكشف فقط عن العناصر قيد المناقشة، أو باستخدام ميزة إنشاء باور بوينت. أثناء عرض تقديمي لباور بوينت، يمكنك تغيير المؤشر من سهم إلى قلم عن طريق الضغط على كونترول (ctrl) +p على لوحة المفاتيح، ثم يمكنك استخدام المؤشر إلى دائرة أو تسطير البيانات أو الكلمات للاستمرار اضغط E + ctrl. بتغيير المؤشر إلى ممحاة، اضغط A+ ctrl يعيد السهم.

بالإضافة إلى عناصر تصميم الرؤية، والوضوح، والبساطة، والأهمية، يساهم

توقَّف وفكِّر

تذكر عرضاً للأعمال قد استمعت إليه حيث استخدم المتحدث المساعدات البصرية.

١- إلى أي مدى وجدت الوسائل البصرية، مفيدة، أم مشتتة أم مربكة؟

٢- ما هي عناصر الوسائل البصرية التي كان لها أكبر الأثر، سواء كانت إيجابية أو سلبية، فيما يخص الانطباع الذي تركه المتحدث لديكم؟

٣- ما هي عناصر الوسائل المساعدة البصرية التي كان لها التأثير الأكبر في الاحتفاظ بالرسالة؟

توقيت المساعدات البصرية في فعاليتها؛ حيث إن المساعدات البصرية هي رسالة بيانية تهدف إلى تكملة الرسالة اللفظية. ينبغي تقديم كلتا الرسالتين في نفس الوقت. يجب ألا تكون المساعدة مرئية حتى يتم استخدامها، وينبغي إبعادها عن النظر بعد أن تمت مناقشتها حتى لا تشتت الجمهور. خطأ شائع يقع فيه العديد من المتحدثين، هو ترك البيان التوضيحي مفتوحاً أو إبقاء الشريحة على الشاشة بعد أن تمت رؤيتها[١٥]. طريقة سهلة لإخفاء شريحة باور بوينت أثناء التقديم، هو ضغط B على لوحة المفاتيح - تتحول الشاشة إلى اللون الأسود. اضغط B مرة أخرى تعود الشريحة مرة أخرى. وبالمثل، مفتاح W يجعل الشاشة تتحول إلى اللون الأبيض.

الأنواع:

معايير المساعدات البصرية الفعالة عالمية، ولكن اختيار المتحدث للوسائل البصرية سوف يتأثر بحجم ونوع الجمهور ونوع المعدات المقدمة في قاعة العرض.

معظم مكاتب رجال الأعمال مجهزة بألواح الكتابة البيضاء و / أو المخططات البيانية. هذه هي أدوات الحديث المرتجَل لاستخدامها فقط عندما يكون هناك وقت كافٍ لإعداد أي شيء آخر. يجب أن يكتب المتحدث على اللوحة أو الرسم البياني باليد اليمنى على يمين المخطط أو الجدار الذي يواجه الجمهور. إذا أدار المتحدث ظهره وفقد التواصل بالعين، قد يتضاءل انتباه الجمهور. نادراً ما تبدو المساعدات المرئية المكتوبة بخط اليد محترفة المظهر. ومع ذلك، يمكن أن تكون الرسوم البيانية العفوية والمخططات الانسيابية أحياناً طريقة درامية؛ لإيضاح العمليات المعقدة قيد المناقشة، كما يمكن أن تكون فعالة خلال جلسات العصف الذهني.

النوع الأكثر شيوعاً من المساعدات البصرية المستخدمة في عروض الأعمال، بالطبع هو الرسومات التي تم إنشاؤها بواسطة الكمبيوتر، مثل ميكروسوفت باور بوينت، ووسائط أخرى حديثاً. قدمت بريزي من خلال ثلاثة مصممين إعلاميين من هنغاريا (المجر) في عام ٢٠٠٩. بريزي هو عرض سحابة المستند إلى أداة البرمجيات لتقديم الأفكار على لوحة رسم افتراضية. يستخدم ويوظف المنتج واجهة المستخدم التي تسمح للمتحدثين بتكبير وتصغير

وســائل العرض الخاصة بهم، والتنقل من خلال المعلومات داخل مســاحة ٣- D. والمســح بشــكلٍ أفقي ورأسي، والتكبير، وتناوب الأشــياء مكن أن يكون فعالاً جداً، ولكن الإفراط في مثل هذا التحفيز البصري قد يكون خطراً، ويعمل على تحريض الغثيان وملل الجمهور.

في العشرين عاماً الماضية أو حتى منذ عرضه وتقديمه، أصبح باور بوينت PowerPoint برنامج العرض القياسي. قــارَن كاتب تقديم العرض دون شرائح باور بوينت، بتقديم عرض عن البطاطا المقلية بدون الكاتشب. في إعدادات الشركات المزدحمة، من المعروف أن أفراد الجمهور الغائب يطلب نســخاً من الشرائح، على افتراض أن الوســائل البصرية تحتوي على جميع المعلومات ذات الصلة من العرض التقديمي. سبب آخر لشعبيته هو أن البرنامج سهل الاستخدام للغاية، وربما الأهم من ذلك، تقريباً، الإتاحة عالمياً. ووجدتْ إحدى الدراسات أن أكثر من ٩٠ في المائة من الشركات المســتجيبة التي تقدم عروض تقديمية تستخدم رسومات بــاور بوينــت(١٦). وفي الواقــع، تقوم الشركات الآن بــإدراج برامج الرســومات التقديمية في اتصالاتها الداخلية اليومية، وفي عملية اتخاذ القرارات فيها(١٧).

ومع ذلك، حدث في الآونة الأخيرة رد فعل عنيف ضد اســتخدام باور بوينت، أو بشكل أدق، إساءة استخدامه في العروض التجارية. إدوارد تُوفتِ، أحد الذين يملكون السلطة عالمياً في مجــال عرض المعلومات المرئية، يدين البرنامج لأنــه يقلل من الجودة التحليلية للعرض؛ ولأن مــا يــتراوح بين خمس وثلاثين إلى أربعين كلمة فقط يتناســب مــع كل شريحة، ولأنه ينظــر إلى شريحة نموذجية لمدة ثماني ثوانٍ فقط، فإنه يجــادل بأن الجماهير لا يمكنها ربط المعلومات بشــكل مناسب، في حجة متماسكة تنتقد نهج نمط - أكثر من جوهر من المبادئ التوجيهية لتصميم باور بوينت، وتشــير إلى أن روتين الشرائح والقوائم المتعددة المستويات ليس فقط الإفراط في تبسيط الأفكار للجمهور، ولكن أيضاً يضر مصداقية المقدم. هناك قلق متزايد من أن مقدمي العروض قد يلجأون إلى الاعتماد على باور بوينت كعكاز، واستخدامه بدلاً من التقارير التفصيلية والتقنية(١٨).

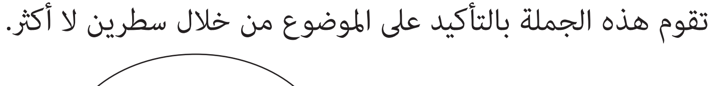
ومن الأمثلة المأساوية على سوء استخدام باور بوينت تحطم مكوك الفضاء كولومبيا عام ٢٠٠٣. وأفــاد مجلس التحقيق في الحوادث في كولومبيا بأن مهندسي ناســا، المكلفين بتقييم الأضرار المحتملة للجناح أثناء البعثة، قدموا النتائج التي توصلوا إليها في شريحة باور بوينت

مُربكة. لذا، فقد تم تكديســها مع عناصر نقطية كان من المســتحيل تقريباً تحليلها. وأشار تقرير مجلس التحقيق فى حوادث كولومبيا إلى أنه "من الســهل أن نفهم كيف يمكن لمدير قراءة شريحة باور بوينت هذه، ولا يدرك أنها تبرز وضعاً يشكل خطراً على الحياة"[١٩].

هناك بديل واحد للقائمة التقليدية للنقاط على شرائح باور بوينت يكتسب شعبية. وتدعو إســتراتيجية التصميم إلى وضع "تأكيد"، كعبارة كاملة في العنوان أو العنوان الرئيسي في أعلى الشريحة، ثم الصور، أو المعادلات، أو المخططات التي توفر أدلة دعم تأكيد تظهر في جسم أو منتصف من الشريحة. تتم إضافة وسائل الشرح بالأسهم أحياناً إلى شرح الصور (انظر الشكل ٥-٣). إن تصميــم هذا التأكيد على الأدلــة (AE) ما لا يقل عن مقومات جزئية من تحديات تُوفتِ Tufte؛ لأنه يعرض بيانياً العلاقات بين الأفكار على الشريحة. وتبين البحوث التي أجراها مايــكل آلي Michael Alley وفريقه في جامعة بين الحكومية Penn State University، أن الجماهير تفهم وتحتفظ بمعلومات أكــثر، من العروض المصحوبة بالشرائح المصممة بطريقة التأكيد على الأدلة، عنها في العروض التقديمية بطريقة سرد النقاط[٢٠].

نقطة أخرى من الجدل، قد لفت تُوفتِ Tufte الانتباه إلى عدم وجود ضوابط الانتحال المدرجة في برنامج باور بوينت. ويعتقد أن البرنامج التقديمي يجب أن يعقد لنفس المعايير مثــل أي ورقة بحثيــة أو تقرير بحثي آخر[٢١]. أفضل أو أســوأ من ذلك، بــاور بوينت هو المعيار في الرسومات في عروض الأعمال الأمريكية. وعلى هذا النحو، يحتاج المدراء إلى تعلم استخدام عروض الشرائح التي ينتجها الكمبيوتر بشكلٍ صحيح وفقاً للمبادئ الموضحة هنا.

النشرات هي شــكل آخر من أشكال الوسائل البصرية. تختلف هذه المواد المكتوبة عن الوســائل البصرية الأخرى؛ لأن كل عضو من الجمهور يتلقى نسخة، والتي يمكن استخدامها كمرجــع أثناء وبعــد العرض التقديمي. النــشرات هي قيمة خاصة عندمــا يدعو الموضوع للمخططات والرسوم البيانية المعقدة، واللوائح التفصيلية، ونقاط القانون، وسياسة الشركة، وما شــابه ذلك. في كثير من الأحيان، يمكن توزيع المواد على المشــاركين قبل الاجتماع، لذلك يتــم قضاء وقت أقل خلال الاجتماع للمراجعة، ومن ثم يمكــن الانتقال مباشرة إلى مرحلة مناقشة العرض.





شكل (٥-٣) نموذج تصميم شرائح باور بوينت

إذا لزم الأمر، الخلفية أو النص التوضيحي فيما لا يزيد عن سطرين.

عنـــد التخطيط لتوزيع المواد خلال الاجتماع، والحد مـــن المعلومات إلى ما هو مطلوب وعدم توزيعه حتى يكون هناك حاجة إليها. وهناك الكثير من المواد التي قد تشتت انتباه الجمهور عن الرســالة اللفظية. ســيتم إغراء الجمهور لمراجعة النــشرة لموضوع واحد أثناء مناقشة مختلفة. وبطبيعة الحال، هذا يقلل من تأثير الرسالة.

تقديم عرضك:

الآن هو الوقت المناســب للاختبار الحقيقي؛ تقديم الرســالة. ســوف يســمح التحضير الشامل بالتركيز على عدد من العناصر التي تتطلب اهتماماً أثناء إيصال المعلومات. وسوف يقوم المتحدث الجاهز بتحليل الجمهور، وسيكون لديه فكرة عما يمكن توقعه من مختلف الأعضــاء. وقد تــم تحليل الغرض والجمهــور، والبيان الافتتاحي يكون جاهــزاً. يتم تنظيم الرسالة، ويتم إعداد الخاتمة، وإعداد الوسائل البصرية.

القلق من التحدث:

مــاذا عن رهبة المسرح؟ قد يكون أمــراً صعباً أن نعرف أن حوالي ٦٠ في المئة من جميع المتحدثين يشــعرون بالقلق إلى حدٍ ما قبل التحدث. كشفت دراسة استقصائية لثلاثة آلاف من الأمريكيين أن احتمال تقديم خِطاب يستحضر رابع أكبر مخاوف الناس، والذي يخشونه حتى أكثر من الموت[٢٢]. جورج جيسيل، الترفيهي المتأخر، قال ذات مرة: "الدماغ البشري هو عضو رائع، ويبدأ العمل بمجرد أن تولد ولا يتوقف حتى تلقي خطاباً".

أفضــل حل للقلق هــو التحضير؛ حيث تصبــح على اســتعداد أفضــل لأداء مهمة، وتــزداد ثقتك عموماً، والــذي بدوره يقلل من القلــق. بروفة العرض بأكمله تســبب قلقاً مرتفعاً بشــكل خاص. يجب أن تصبح أكثر راحة مع كل بروفة[٢٣].

توقَّف وفكّر

يعرف الرياضيون، الممثلون، والموسيقيون الفرق بين الخوف والإجهاد الإيجابي والضيق أو الضغط. هذا هو الفرق بين الإجهاد المفيد والإجهاد الضار. فكّر في الوقت الذي اضطررتَ فيه إلى أداء وعمل عرض أمام الجمهور.

هل مستوى القلق الخاص يجعل أداءك أفضل؟ أم إنه كان ضدك؟

ولكــن مهما أعددت جيــداً، قد يبقى بعض القلق. القليل من التوتر أو القلق جيد؛ لأنه يحافظ على انتباه المتحدث. ومع ذلك، قد تستخدم العديد من التقنيات عندما يزيد القلق بحيث يمكن أن تتداخل مع فعالية العرض.

أولاً، انظر إلى قيمة العرض وتذكر أن المادة مهمة. اعتقِد بأن الجمهور هناك للاســتماع وأن لديــك فرصــة لتقديم خدمة قيمــة. كارلي فيورينا، الرئيس التنفيذي الســابق لشركة هيوليت باكارد، توضح توازنها والإقناع عندما كانت أمام الجمهور بذلك. لا يهم ما إذا كنت أتحدث إلى شخصين، عشرة أشخاص، أو الآلاف من الناس. أفكر في ذلك كما لو أنني أتحدث إلى شخصٍ واحد فقط. كل اتصال هو محادثة[٢٤].

ثانياً، يساعد الجلوس وعيناك مغلقتان وأخذُ أنفاسٍ عميقة، مع استرخاء اليدين والتدلي إلى الجانب، وتناوب رأســك ببطء، بينما تركّز خاصةً على الأفكار الإيجابية (وادي جبلي مع الزهور الجميلة، شــعور مريح، غيوم رقيقة تطفو عبر السماء وتكسر الأمواج على الشاطئ)[٢٥]. التنفس العميق يضُخ الأوكســجين لمخك، وبالتالي زيادة اليقظة، كما أنه يريح العضلات

المتوتـرة في الحلق والرقبة. وكمكافأة إضافية، فإن زيـادة كمية الهواء في الرئتين يضمن أن صوتك سـوف يكون أبعد من ذلك. دقيقة واحدة من الاسـترخاء يمكن أن توفر سـاعة من التحضير المضطرب.

الطريقة الثالثة للحد من القلق هي حفظ الملاحظات القليلة الأولى في العرض التقديمي، مـن خلال عرض عنوان هذه التعليقات المحفوظة. وبعض من القلق الأوَّلي يجب أن يكون ساكناً. على الرغم من أن هذا الجزء من العرض قد تم حفظه، قد يكون من الجيد أن تكون الملاحظات متاحة لزيادة الثقة.

رابعاً، يمكن أن يساعد النشاط البدني المخطط في الحد من القلق. والحركات الإستراتيجية أثناء الاسـتلام وإيصال المعلومات، يمكن استخدامها للسيطرة على مستوى أعلى من الطاقة التـي ينتجهـا القلق. قد تتخذ هذه الحركة شـكل الإيماءات المناسـبة أو الاتجاه إلى جهاز كمبيوتر محمول أو مخطط بياني أو شاشة.

ملاحظات المتحدث:

كيف يمكن ترتيب الملاحظات بشـكلٍ أفضل واستخدامها لدعم عرض الأعمال؟ تقليدياً، دعا البعض إلى مخطط دقيق بعد كل القواعد المناسبة، ويتم المحافظة على آخرين، على أن ٥-٨ بوصة بطاقات ضرورية. ميزة صفحات الملاحظات في باور بوينت مفيدة؛ يمنحك ورقة مطبوعـة لكل شريحة، مع تمثيل الشريحة في الجزء العلوي من الورقة والملاحظات الخاصة بـك حول تلك الشريحة تظهر أدناه. العديد من المتحدثين يقوم باسـتخدام مجرد الشرائح المكتوبـة على باور بوينت مثل النماذج. يجب على كل شـخص العثور على ما هو الأفضل بالنسبة له أو لها.

ستساعدك الملاحظات الجيدة على توجيه الجهود نحو التسليم الفعال. تسهل الملاحظات المكتوبـة بوضوح وإيجاز في الحفاظ عـلى الاتصال بالعَين مع الجمهور. الحاجة إلى الحفاظ عـلى الاتصال بالعَين مـع الجمهور يدعم التوصية التي تلاحظ رئيس بدلاً من الرسـومات. اسـتخدامك الوقوف بظهرك للجمهور أثناء قراءة خطاب قبالة الشاشـة، هو أسلوب شائع جداً وغير مهني كأسلوب للتحدث.

بالرغم من أن الملاحظات يمكن أن تكون مصدراً قيِّما، فإنها يمكن أن تصبح بسهولة عائقاً نفسياً. للتأكد من عدم حدوث ذلك، تذكر المحاذير التالية:

- لا تحرف أو تحني أو تمسح أو تطوي ورقة الملاحظات بطريقة لا طائل منها بسبب التوتر. هذا السلوك لا يفعل شيئاً لتخفيف قلق المتحدث، بل إنه قد يزيد من قلق الجمهور.
- لا تنظر إلى الملاحظات بشكلٍ قد يدل على الشعور بعدم الأمان. إن النظر إلى أسفل بدلاً من النظر إلى الجمهور يمكن أن يصبح عادة سيئة، ويمكن أن يفصلك جسدياً ونفسياً عن الجمهور.
- لا تكتب ملاحظاتك (أو العروض التقديمية) في جمل كاملة. سوف تميل إلى قراءة العرض بصوت عالٍ بدلاً من التحدث في وقتٍ لاحق من النقاط الرئيسية.
- لا تحاول أن تُخفي عن الحضور حقيقة أنك تستخدم الملاحظات. لماذا تمارس الحيل مع الجمهور؟ أفضل إجراء هو استخدام الملاحظات صراحة، ولكن فقط عند الضرورة.

الجوانب غير اللفظية:

يجب النظر في العديد من جوانب الاتصال غير اللفظي أثناء تقديم العرض، بما في ذلك الاتصال البصري، وتعبيرات الوجه، ووضعية الجسم والإيماءات والحركة. يمثل المتحدثون جزءاً لا يتجزأ من الرسائل التي ينقلونها، وبالتالي فإن طريقتهم في التعبير عن أنفسهم يؤثر على الرسالة بشكلٍ مباشر.

كما سترى، مكونات الاتصال غير اللفظية التي نوقشت في الفصول (٩) و (١٠)، يمكن أن تنطبق على التحدث مثلما تنطبق على الاستماع. على سبيل المثال، تماماً مثل أهمية الاتصال بالعَين عند الاستماع للرسالة الإجمالية، يمكن استخدام الاتصال بالعين لتكملة تسليم الرسالة. من خلال النظر إلى مختلف أعضاء الجمهور، يستخدم المتحدثون الذين يتحدثون بفعالية الاتصال بالعَين لإشراك الجمهور في العرض. يمكن للمتحدثين أيضاً استخدام بقية وجوههم لإظهار القلق أو الإثارة حول الرسالة، الابتسامة، والعبوس المحير، وعدم الضحك - كلٌّ يُكمل الرسالة اللفظية.

راجع الفصل (١٠) لمعرفة كيفية موقف المتكلم، والإيماءات، وحركة الجسم قد تضيف أيضاً إلى الكلمة المنطوقة. قد يؤكد الموقف الذي يميل إلى الأمام أو يظهر المشاركة، والمشي نحو عضو من الجمهور، قد يرسم نفسياً هذا الشخص والآخرين في الرسالة. أهم شيء يجب أن نتذكره هو أن حركات الجسم لها معنى، وينبغي أن تُستخدم لتعزيز الرسالة وليس لصرف الانتباه عنها.

جانب آخر من الاتصال غير اللفظي هو القرب. ولا شك أن قلة من الناس يتساءلون عن حاجة رئيس المجلس إلى الوقوف، عندما يضم الجمهور أكثر من سبعة أو ثمانية أشخاص، إلا أن العديد من العروض الإدارية تشمل جماهير أقل من سبعة أشخاص في قاعة المؤتمرات. وتدعو هذه الحالة الأخيرة المدراء إلى تحليل المجموعة، والغرض، وأنفسهم؛ لتحديد ما إذا كانوا سيقفون أو يجلسون.

جودة الصوت:

تستقر في صوتك جوانب غير لفظية أخرى مهمة لتقديم العرض التقديمي. ومن بين الاعتبارات الصوتية الرئيسية للاتصال غير اللفظي التي نوقشت في الفصل (١٠) المعدل ودرجة الصوت وحجمه.

يعتمد أفضل معدل في التحدث على المواد الخاصة بك. عموماً، اعرض الأفكار التي يصعب فهمها بمعدل أبطأ من الأفكار التي تكون سهلة الفهم. التباطؤ في التأكيد على نقطة هامة و/ أو الابتدائية والتحدث بشكلٍ أسرع عند تقديم المعلومات الثانوية. إذا كنت تشعر بالتوتر، ابذل جهداً خاصاً للإبطاء، حيث إن العصبية عادة ما تسرِّع معدل كلام المتحدث، وأنت لا تريد أن تبدو خارج السيطرة. كما أنك قد تبطئ من معدل صوتك، ليتناسب مع الجمهور الذي قد يواجه صعوبة في فهم لهجتك أو المصطلحات الخاصة بك. من ناحية أخرى، إذا كانت لهجتك الخاصة بطيئة، ابذل جهداً لزيادة المعدل الخاص بك لمزيد من الحيوية والطاقة. يختلف المعدل للحفاظ على انتباه الجمهور. الصوت الذي يتغير أبداً سرعة يصبح مملاً.

المتحدثون الذين يتحدثون بصوت حاد وثابت سيجدون أيضاً صعوبة في جذب انتباه الجمهور. استخدام التنوع الواسع في نبرة الصوت للتركيز والفائدة. عادة، الفشل في تغيير

نبرة الصوت هو عادة تُعرف باســم الحديث بشــكل أحادي النطق. اقرأ الجملة التالية مع رفع الصوت على الكلمة بخطٍ مائل في كل مرة. من السهل أن نرى كيف أن الفهم يمكن أن يتأثر بشكلٍ كبير بنبرة الصوت.

لم أقل أبداً: إنه قام بترقيتها. (امنحه بعض التقدير. لديه رؤية أفضل من ذلك).

لم أقل أبداً: إنه قام بترقيتها. (قلت بأنها حصلت للتو على ترقية وليس بواسطة من...).

لم أقل أبداً: إنه قام بترقيتها. (ولكن ربما كنت قد لمحت إلى ذلك بطرق مختلفة).

الميــزة الثالثة للصوت هي درجة الصــوت التي يمكنها أن تضيف للعرض التقديمي، من خلال جعله أكثر حيوية وســهولة في المتابعة. الدرجــة الصحيحة للصوت تعتمد على حجم المجموعة والبيئة المحيطة. ومع ذلك، يُغض الطرف عن الوضع والتغيرات في حجم تحســين التركيــز والإضافة المتنوعــة، ويمكن أن ينظر إلى المتكلــم الــذي يصعب ســماعه بأنه غير كُفء وخجول. نضع في اعتبارنا تحذيراً خاصاً حول حجم ودرجة الصوت، ولا يكتسب أحد المتكلمين الاهتمام أو يركز بقوة على مجرد أن يكون بصوت عالٍ. في الواقع، يمكن للمتحدث الفعال خفــض صوته أثناء الانحرافات، لذلك يضطر جمهوره إلى الهدوء لسماعها.

توقَّف وفكّر

١- بالإضافة إلى المعدل والحدة ودرجة الصوت، ما هي الجوانب الأخرى من الصوت التي تؤثر على الانطباع الخاص بك عن المتحدث؟ ماذا عن اللهجة الإقليمية؟

٢- عندما تستمع إلى مقدم يتحدث بلغة مختلفة، كيف يؤثر ذلك على انطباعك؟

٣- هل تستمع بعناية أكبر أم أنك ممن يَهيم انتباههم على وجوههم؟

يمكنك اســتخدام العديد من التمارين لإعداد صوت التحدث الخاص بك. تقنية بسيطة ولكنها فعالة، هي قراءة بضع فقرات من قســم التحريــر أو الرياضة من الصحيفة بصوت عــالٍ كما لــو كنت تعطي عرضاً. يلفت هــذا التكتيك الانتباه إلى جــودة صوتك. يجب أن تُــولي اهتماماً لطريقة المتحدثــين المهنية، مثل قُراء نشرات الأخبــار التلفزيونية والمذيعين، واستخدام أصواتهم لنقل المعلومات والعاطفة.

باختصــار، تظهر الأبحاث أن ٥٥ في المئــة من انطباعك هو نتيجة لكيفية نظرتك، ٣٨ في المئــة هي نتيجة لكيفية الصــوت، و٧ في المئة فقط هو نتيجة لما تقوله. لذلك عندما تعلن:

"أنــا مسرور لكوني هنا الليلــة"، بينما يهتز صوتك وتتجه عيناك إلى الباب وكنت تتلعثم مع الملاحظات الخاصة بك، فإن الجمهور أكثر عُرضة للاعتقاد بأنك غير مسرور لكونك هنا.

الممارسة:

تنطبق المقولة الســائدة: "الممارسة توصلك إلى الكمال" على العروض بالتأكيد. الممارسة أمــرٌ ضروري للعــروض الإدارية؛ لأنه في الأعــمال التجارية في الولايــات المتحدة، يجب أن تتحدث بشــكلٍ ارتجالي دون ســابق إنذار. لا تعطِ تلاوة الحفظ أو القراءات الحَرفية، كما هــو الحال في الثقافات الأخرى. لســوء الحظ، يتخطى العديد من المدراء الممارســة؛ لأنهم يعتقدون إما أنهم مشغولون جداً أو أن الممارسة ليست مهمة.

حتى في حالة انشــغال المدراء التنفيذيين، تبقى الممارســة أمراً ضرورياً. إنها تســمح لك بزيادة الثقة بالنفس والازدهار وتحسين الصياغة، بحيث يتدفق الكلام بسلاسة. بالإضافة إلى ذلك، تســمح الممارســة لك بتحديد أي عيوب أو ثغرات في العرض للتعامل مع الانحرافات، والتأكد من أن الوسائل البصرية متكاملة على نحو سلس.

لي أياكوكا Lee Iacocca هو رائد الأعمال الأمريكي، الذي كان الرئيس التنفيذي لشركات السيارات كرايسلر Chrysler وفورد Ford، الذي قال مرة بأن الممارسة المثالية تجعلك تصل إلى الكمال[٢٦]. الممارسة لا تعني ببساطة استعراض المخطط الأساسي، أو عرض الشرائح أثناء الجلوس على مكتب. بدلاً من ذلك، فهذا يعني إعادة التدريب بصوتٍ عالٍ في الوضع الذي يُحاكي الوضع الفعلي قدر الإمكان. أيضاً، هذا يعني تطبيق جميع المبادئ التوجيهية المتاحة لتطوير عرض جيد وإيصال المعلومات.

ابحث بين زملاء العمل ممن يمكنهم أن يلعبوا دور الجمهور ويقومون بطرح الأســئلة. وبوجه عام، فإن أي جهد يُنفق عملياً يمكن أن يُحدث الفرق بين العرض المتوســط والعرض المتميز.

كلــما كان ذلك ممكناً، اســتخدم القاعة الفعلية وجميع الوســائل البصرية المخطط لها خلال جلســة الممارســة. القيام بذلك يسمح لك لترتيب القاعة بشــكل صحيح. على سبيل المثال، على الرغم من أن ترتيب نصف دائري من شأنه أن يتيح الاتصال بالعَين بسهولة مع

جميع المشاركين، إلا أن القاعة قد تفرض ترتيبات على طريقة المسرح. إن معرفة مثل هذه الأمور في وقتٍ مبكر يسمح لك بإجراء التعديلات وتجنب القلق في اللحظة الأخيرة.

إن حصة ممارسة مع المساعدات البصرية قد تساعدك أيضاً على تقييم التوقيت والتعود على جهاز التحكم عن بُعد. يمكنك أيضاً تحديد مثل هذه الأشياء البسيطة، كما في المكونات في جهــاز العرض الكمبيوتر وحيث يكون الضوء باهتاً. يمكن أن يســاعد اتخاذ الاحتياطات على منع الكوارث بعد ساعات وساعات ذهبت إلى إعداد عرض تقديمي.

أخيراً، سوف تساعدك الممارسة على ترتيب الملاحظات لتحقيق أقصى فائدة. وقد ينتهي الوضــع بالمدراء الذين هم على دراية تامة بموضوعهم ويشــعرون بأنهــم لا يحتاجون إلى ملاحظات إلى إحراج أنفســهم وجمهورهم ومنظمتهم. تســاعد "البروفة" على تحديد عدد الملاحظــات المطلوبــة وإلى أي حد يفترض أن تكــون مفصلة. أيضاً، يمكن إجــراء ترميزات إضافيــة للانتقالات أو الأفكار التي تحتاج إلى أن تُقال ببطء أكثر أو بصوت عالٍ أو بوضوح. كما أنك لن تشعر بالرغبة في القراءة من الشرائح خلال العرض التقديمي.

عروض وسائل الإعلام:

تظهــر الكاميرا والميكروفون في كل مكان. يحتاج المدير إلى تعلم كيفية اســتخدام هذه الأجهزة لتحقيق أقصى قدر من إمكاناتها. لســوء الحظ، لا يزال العديد من المديرين يتخذ موقفــاً دفاعياً نحــو هذه الاحتمالات وعــرض الصوت والفيديو. معظــم الناس لا يريدون الانخراط في الألعاب التي لا يعرفون القواعد الخاصة بها. وبالتالي، فإنها تخجل من الكاميرا أو الميكروفون.

ولكن توفر وسائل الإعلام العديد من الإمكانيات، من إعلانات الخدمة العامة إلى رسائل إعلامية أو تحفيزية داخلية للموظفين. ويتلقى المدراء في بعض الأحيان طلبات من محطات الإذاعــة المحلية أو التلفزيون لعروض معلوماتية أو إقناعية. في حين أن التلفزيون والإذاعة شكلان مختلفان من أشكال الاتصال، فإنها يمكن أن تكون مجزية وقيّمة لرسالتك.

للاســتفادة من هذه الوســائط، يحتاج المدراء إلى معرفة القواعــد الخاصة التي تنطبق عــلى الميكروفون والكاميرا. القاعدة الأولى هي التحدث كما لو أن الجمهور على حق هناك.

فكر في الميكروفون أو الكاميرا كصديق ودود. يقلل هذا النهج من احتمال غير لائق، مفرط الدراماتيكية، وأساليب التواصل الغير لائقة.

القاعدة الثانية هي استخدام الوجه واليدين والجسم، كما هو الحال في المحادثة العادية للحفاظ على العرض الطبيعي كما سيكون في شخص. يساعد الإيماء العادي على الاتصال الصادق، ويمكن أن تكمل الأفكار التي يتم التعبير عنها. بيد أنه ينبغي توخي الحذر في بعض الحالات. الابتسامة العريضة والعبوس، والإيماءات تُضخَّم من قبل الكاميرا ونادراً ما يكون مناسباً. أبقِ الإيماءات قريبة من الجزء العلوي من الجسم، حتى يمكن رؤيتها في لقطات عن قرب.

القاعدة الثالثة، هي استخدام نص برمجي. قد يبدو ما يقدم على أنه عرض رسمي من قِبل فني محترف نتيجة لكتابة موسعة. السيناريو هو وسيلة لتنسيق المتغيرات السمعية والبصرية والوقت والمحتوى، والمتغيرات البشرية، بالإضافة إلى الكلمات. فكما أنه يحتوي على تعليمات حول مسائل الإنتاج لأعضاء الطاقم، وتمكينهم من تصور كيفية دمج مسؤولياتهم مع المعرض العام، فإنه يساعد على إنشاء هيكل للمناسبة، والتنظيم، والتوقيت. وبعبارة أخرى، يساعد السيناريو جميع الأطراف على معرفة التسلسل - كيف سيبدأ، وينتقل، ويُختتم[٢٧].

هناك قاعدة رابعة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإعداد والممارسة الثالثة. وقد رأينا بالفعل أهمية الممارسة فيما يتعلق بالعرض وجهاً لوجه. ومع ذلك، فإن الممارسة هي أكثر أهمية لعرض التلفزيون أو الفيديو عن طريق كل المحفزات الجديدة، تجعل من الصعب التركيز على هذه المهمة، حتى تكون مستعداً لعوامل التشويش.

وثمة سبب آخر للممارسة الإضافية، هو القيود الزمنية الصارمة. يجب أن يتم تنفيذ العروض الإعلامية من حيث الثواني، في رد فعل على جدول محدد. وسائل الإعلام للمبتدئين يجب أن تقاوم الاتجاه إلى التحدث بسرعة، وبالتالي تظهر العصبية.

الممارسة المكثفة مطلوبة بسبب المستوى العالي من الصقل الذي يتطلبه عرض وسائل الإعلام. ويتوقع الجمهور متحدثين مهنيين مصقولين على الهواء. تذكر أيضاً، كل التفاصيل ستصبح سجلاً دائماً عندما يتم تسجيلها.

الجدول (٥-٥) تقديم العروض الإعلامية

التأثير الصوتي	التأثير غير اللفظي	تأثير الصورة المرئية
- حافظ على حجم صوت عادي (لا تصرخ في الميكروفون). - استخدم معدل المحادثة (حوالي ١١٠ كلمة في الدقيقة). - أظهر حماساً وطاقة صوتية إضافية. - تحدث بوضوح. - حافظ على الطلاقة، وتجنب الوقفات المشغولة (آه، أوكي، لذلك). - توقف قبل النقاط المهمة للتأثير الدرامي.	- تجنب الأبيض والأسود، والشرائط - الأنماط التي تهتز على شاشة التلفزيون. - حافظ على التواصل بالعَين مع الكاميرا. - قف بشكل منتصب القامة وبشكل مستقيم. - استخدم بشكلٍ طبيعي ولكن بطيء إشارات الصدر المرتفعة. - تحرك ببطء وابقَ في إطار تغطية الميكروفون والكاميرا. - استخدم تعبيرات الوجه الطبيعية وحركات الرأس.	- صمم مساعدات مرئية نظيفة غير مشوشة يمكن قراءتها في ثلاثين ثانية. - احتفظ بجميع النص في ٤٠ نقطة. - تجنب القوائم النصية من النقاط النقطية، الرسم البياني، التسمية، الأعمدة والصفوف، والأجزاء للمساعدة في سرعة الفهم (تجنب الأساطير). - حافظ على الجانب الأيمن من المرئيات فارغاً حتى يستطيع المقدم تقديم صورة بصورة (PIP) لا يغطي الشكل المرئي. - قم بالإشارة إلى صور على مستند الكاميرا أو ارسمها على شرائح الكمبيوتر.

تتعلق القاعدة الخامســة والأخيرة بالملابس المناسبة لمظهر الوسائط. التوصية الواضحة هي ارتداء ما تريد أن يراه الآخرون عليك، ولكنك تريد أيضاً أن يكون الزي غير مزعج. وفيما يلي بعض النصائح:

- لا ترتَدِ أنواعاً كبيرة من الملابس؛ فهذه الأنماط لديها تأثير اضطرابي ويجب أن تبدو في زي مريحٍ للحركة.
- لا ترتَـدِ الألـوان المتناقضة أو الصاخبـة (خاصة اللون الأحمر)؛ يمكن أن تتشـوه بسهولةَ على الشاشة.

- تجنب ارتداء الأسود والأبيض؛ الأسود يمتص الكثير من الضوء بينما يعكس الأبيض الضوء.
- تجنب وضع المجوهرات الكبيرة أو اللامعة أو المتحركة.

قام البروفيسور توم هاجدوك، مدير مركز اتصالات الأعمال في جامعة كارنيجي ميلون، بتطوير نموذج تدقيق الاتصال لتقييم العروض التلفزيونية / مؤتمرات الفيديو[٢٨]. وتوفر المراجعة قائمة مرجعية مفيدة للمتطلبات الفريدة للعروض الإعلامية، على النحو الموجز في الجدول (٥-٥).

يُفترض أن تساعد هذه القواعد المدراء على الاستفادة الكاملة من الفرص التي توفرها الكاميرا والميكروفون. مثل هذه المظاهر يمكن أن تكون صعبة، ولكن تجارب ممتعة التي توفر خدمة قيمة لشركتك، في حين توفر فرصة هائلة لتطوير الذات المهنية.

عروض الفريق أو المجموعة:

لا يتم التخطيط لجميع العروض وتقديمها من خلال شخص واحد. عندما تكون الرهانات مرتفعة والوضع معقد، قد لا يكون مقدم واحد قادراً على إنجاز المهمة. على سبيل المثال، تقوم شركة الهندسة المعمارية بتقديم عطاءات على عقد لتصميم مجمع علمي جديد لجامعة، وترسل الشركة فريقاً من الخبراء لتقديم عرض تقديمي للعميل المحتمل. يتكون الفريق من المدير المسؤول عن المشروع أو مدير التصميم، أو مدير المشروع ومصمم الديكور الداخلي ومصمم المختبر ومهندس ميكانيكي، وسيتحدث كل عضو من أعضاء الفريق عن مجال خبرته، وكل منها سيساعد على تحقيق الهدف. والفوز في محاولة العروض كفريق تسمح بالمسؤولية المشتركة، ولكن من الصعب أن تتفاعل بشكل جيد. ومن الواضح أن يتطلب التقديم كفريق مهارات متقدمة في الاتصال والتنظيم والتخطيط.

يمكن تقسيم مراحل العروض التقديمية للفريق إلى الخطوات الثلاث التالية: التخطيط والتصميم والتسليم.

١. المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط، يحدد الفريق غرضه ويحلل مناسبة العرض، ويختار المشرف، ويؤسس قنوات الاتصال فيما بينها، ويعين قطاع المتحدثين.

٢. خلال المرحلة الثانية: مرحلة التصميم، يقوم كل متحدث في الفريق بتقديم خطط العرض الفردي الخاصة به، ثم يشــاركها مع أعضــاء الفريق الآخرين, فريق يخلق الجوانب البصرية المناســبة (عــرض واحد للشرائح). الملابس المنسـقة، والندوات، والمظاهــر، يتدرب الفريق مرة أو مرتين معــاً، ويتبادل الأفكار حول كيفية التعامل مع جلسة (الأسئلة والأجوبة).

٣. المرحلــة الثالثة: مرحلة التقديم، خلال هذه المرحلة، يقــدم الفريق العرض. يبقى كل متحدث فى الحدود الزمنية للوقت الخاص به. يســتخدم كل متحدث معاينات أو ملخصات لسلاســة الفقرات. يبدأ عرض الفريق ويختتم مع مدير الجلسة. يبدو أن جميع أعضاء الفريق يســتمعون بشــكل وثيق إلى الآخريــن، عندما لا يقدمون الفقرات الخاصة بهم. بعد عرض الفريق، يكون كل عضو على استعداد للإجابة على أسئلة الجمهور وفقاً لخبرته الشخصية.

وفيما يلي ملخص لخصائص العروض الناجحة للفريق[٢٩]:

- المحتوى: منظم، مدعوم، وذو صلة بالجمهور.
- المساعدات البصرية: إبداعية ومهنية وفعالة.
- التقديم: مترابط، مصقول، وديناميكي.

الحديث المرتجل:

ركــز هــذا الفصل حتى الآن على إســتراتيجيات التخطيط والتنظيــم وتقديم العروض الرسمية. وبالإضافة إلى ذلك، من المتوقع في كثير من الأحيان دعوة المهنيين في قطاع الأعمال لتقديم بيان موجز، عندما لا يكون لديهم الوقت للتحضير. كمدير، ســوف تُدعى فجأة إلى تقديم بعض الملاحظات في بعض مناســبات الأعمال والمناسبات شبه الاجتماعية. ماذا يجب أن تفعل؟ رد الفعل الطبيعي هو أن تعبر عن الفكرة الأولى التي خطرت ببالك، ثم تأمَل أن تجد فكرة أخرى يمكنك أن تقولها بشــكلٍ أفضل، ويسمى هذا النهج بحديث "تيار الوعي"، والــذي يفي بالغرض في المحادثات العادية. ولكن في مناســبات الأعمال، ســوف تحتاج إلى معرفة كيفية تقديم العروض غير الرسمية المرتجَلة بأسلوبٍ جيد.

الارتجال: هو عرض شفهي قصير للآراء والحقائق مع الحد الأدنى من الإعداد، ويتم استخدامه عادة خلال الاجتماعات ومقابلات التوظيف، والأحداث مثل الاحتفالات، والتجمعات غير الرسمية. يمكن لأدائك خلال هذه المناسبات أن يكون له تأثير كبير على الصورة المهنية الخاصة بك، في حين لا أحد يتوقع منك أن تقول شيئاً عميقاً؛ فإنك لا ترغب أن تضع نفسك في موقف صعب بحضور زملائك ورؤسائك والعملاء، عندما يُطلب منك المشاركة بتعليق.

توقَّف وفكِّر

فكر في وقت طُلب من شخصٍ ما "قول بضع كلمات" في اجتماع، أو في حدثٍ خاص من الأحداث التي حضرتها.

١- إلى أي مدى حكمتَ على المتحدث وفقاً لما قالته في مقابل كيف قالت؟

٢- ما مدى أهمية محتوى الرسالة مقارنة بأسلوب تسليم المتحدث في إعدادات مرتجَلة؟

وفيما يلي بعض التقنيات لتقديم العروض غير الرسمية والملاحظات المرتجلة الموجزة:

١. استعد ذهنياً. استخدم أدوات الاتصال غير اللفظي (نمط الصوت، لغة الجسد، والمظهر) للنظر والصوت الواثق. يتم مناقشة الاتصالات غير اللفظية في الفصل (١٠). كما سترى، ٩٣ في المئة من الانطباع فيما تقوم به تُحدده العناصر غير اللفظية.

٢. قُم بعمل السؤال الموضوع لتناسب المعرفة والمصالح الخاصة بك. أعد كتابة السؤال عند التخطيط للاستجابة. إذا كنت لا تستطيع التحدث والتفكير في مرة واحدة، تأخر لوقت من خلال طرح الشخص الذي دعا لك لتكرار السؤال. في معظم حالات التحدث المرتجل، سوف يسمح لك لتكييف الموضوع ليناسب خبرتك.

٣. ابدأ بنقطة رئيسية. وينبغي أن تكون الجملة الافتتاحية هي تعميم أو بيان رأي أو معتقد، في الكتابة. وتسمى النقطة الرئيسية: جملة الموضوع أو أطروحة، وعادة ما يظهر في بداية فقرة. وبالمثل، في الكلام، يجب أن تبدأ ببيان واسع.

٤. ادعم النقطة الرئيسية الخاصة بك، من خلال تطويرها عبر الحقائق والإحصاءات والأمثلة والمقارنات والأسباب والرسوم التوضيحية، أو قصصاً شخصية. أفكار الدعم أكثر تحديداً، ملموسة، ومحددة أكثر من الأفكار الرئيسية، كما أنها تساعد المستمعين على فهم بيان الافتتاح الخاص بك.

٥. عُد إلى النقطة الرئيسية الخاصة بك، من خلال إعادة صياغة الفكرة الرئيسية؛ فإنك سوف تعززها وتساعد على الاحتفاظ بالمستمعين.

٦. التوقف عن الكلام خطأ شائع أثناء الحديث المرتجَل، خاصة لفترة طويلة جداً أو تكرار نفسك. إن تعليقاً موجزاً جيدُ التنظيم سيخلق انطباعاً أقوى من خطاب طويل عشوائي، مليء بالأفكار المتناثرة.

يلخص الجدول (٥-٦) تقنيات العرض المرتجل.

الجدول (٥-٦) تقنيات العرض المرتجل

١- استعد عقلياً. كُن واثقاً من نفسك. خُذ نفساً عميقاً.
٢- قُم بعمل السؤال / الموضوع ليناسب المعرفة والمصالح الخاصة بك. قم بإعادة السؤال كما كنت تخطط للاستجابة.
٣- اختر نقطة رئيسية.
٤- ادعم النقطة الرئيسية الخاصة بك عن طريق تطويرها بالحقائق، والأمثلة، والتشبيهات، والأسباب، وغيرها.
٥- عُد إلى النقطة الرئيسية الخاصة بك.
٦- توقف عن الكلام.

ملخص:

لضمان عرض فعال، يجب على المدير تحليل هدف العرض، والمحددات الزمنية، والجمهور، واستكمال جميع الاستعدادات اللازمة، واستخدام تقنيات العرض المناسبة. يعنى التحليل الدقيق لهذا الغرض أن على المتكلم أن يحدد ما إذا كان الموجودون يشتركون في نفس الهدف من العرض.

ما أن يتم تحديد الهدف بوضوح، يجب أن تُستكمل الأعمال التحضيرية اللازمة. ويشمل الإعداد: إعداد مقدمة، وسلسلةً من النقاط الرئيسية التي تكون مناسبة لغرض إعلامي أو مقنع، وإغلاقاً قوياً. يجب أن يتم تحديد تسلسل النقاط الرئيسية من قِبل المتحدث، ودعم

لكل نقطة رئيســية يأخذ شــكل دليل، والتي يمكن أن تكون حقائــق أو آراء. يجب إضافة التحولات لتحقيق الوحدة والتماسك لخُطة العرض المكتملة.

وبالإضافة إلى ذلك، يجب إعداد الوســائل البصرية. تســاعد المســاعدات البصرية على الحفاظ على الاهتمام ودقة تواصل الأفكار الرئيســية، الرؤية، الوضوح، البساطة، والأهمية، والتوقيت، وهي عناصر مهمة لضمان أن الوسائل البصرية تُكمل التواصل اللفظي.

لــكل من الخصائــص غير اللفظية واللفظيــة للمتحدثين أهمية بالنســبة لتقديم فعال ومهني. التواصــل بالعَين، وتعبيرات الوجه، والحركة والإيماءات، كلها بحاجة إلى النظر فيها. معدل الصوت، وحدّتُة وحجمه يؤثر على تأثير العرض التقديمي.

يجــب على المتحدث تحديد وقت كافٍ للأســئلة والأجوبة في نهايــة العرض التقديمي. وعندما تتم إدارة هذا الجزء بشكل جيد، فإن ذلك سيحفز ردود الفعل والاتصال باتجاهين من اتجاهات التطوير.

الوضع التقديمي الخاص الذي يواجهه المزيد والمزيد من المدراء اليوم، هو التحدث أمام الكامــيرا والميكروفــون. وتنطبق معظم القواعد التي تنطبق عــلى وضع التحدث التقليدي وجهاً لوجه أيضاً على هذا الشكل من العرض التقديمي. ومع ذلك، فإن العديد من القواعد الإضافية التي تتناول الإشــارات غير اللفظية واستخدام النص المكتوب، ستساعد المدير على تقديم رسالة فعالة عبر الوسائط الإلكترونية.

أمــا حالة التحدث الخاصــة الثانية فهي عرض الفريق. معاً، يجــب على أعضاء الفريق تخطيط وتصميم وتقديم رســالتهم. عروض الفريق الناجحة تكون منظمة جيداً، ومدعمة وذات صلة بالجمهور. المســاعدات البصرية إبداعية واحترافية وفعالة. أما أســلوب تقديم أعضاء الفريق فيجب أن يكون متسقاً وناصعاً وديناميكياً.

ورقة تحليل الجمهور:

١- كم تتوقع عدد الجمهور؟

٢- من هم الأعضاء الأقوى أو المؤثرون؟

٣- ما هي معرفتهم بموضوع المحتوى؟

- عالي، قد تكون أعلى مني.
- نفس معرفتي.
- أقل من معرفتي بالموضوع.
- ربما ليس لديه حتى المعرفة الأساسية.
- الاختلافات.

٤- ما هي أنواع الأدلة التي ستبهر هذه المجموعة؟

- معلومات تقنية.
- المقارنات الإحصائية.
- أرقام التكلفة.
- المعلومات التاريخية.
- التعميمات.
- التوضيحات.
- قصص وأمثلة.
- آراء المتحدث.

٥- ما هو موقف المجموعة تجاه الموضوع؟

- إيجابية بشكلٍ استثنائي.
- إيجابية إلى حدٍ ما.
- محايد.
- سلبي إلى حدٍ ما، متردد.

- بالتأكيد سلبي.

- اختلاف المجموعة، بعضها إيجابية وبعضها سلبية.

٦- ما هو موقف المجموعة مني كمقدم؟

- تنظر إليَّ على أنني ذو مصداقية وأملك المعرفة.

- محايد، ربما لم يكن لديك رأي.

- انظر إلي وجود القليل من المعرفة والمصداقية.

٧- ما هو موقف المجموعة تجاه المنظمة التي أمثلها؟

- تنظر للمنظمة على أنها موثوقة وجديرة بالثقة.

- محايدة.

- قد تشكك في قدرات وموثوقية المنظمة.

٨- ماذا سيكون التصرف في المجموعة وقت تقديم العرض التقديمي؟

- سبق وأن استمع إلى العديد من العروض الأخرى المشابهة لهذا العرض، وقد تكون متعبة.

- قد تكون جالسة لفترة طويلة، قد تحتاج إلى دقيقة لتستريح.

- هــذا العرض ســيكون فريداً مــن نوعه، لذلك يفترض أن يكون من الســهل جذب انتباههم.

- هذا بند مبكر في جدول الأعمال. يفترض أن تكون المجموعة نشيطة.

٩- ما هي أهم خصائص الجمهور التي يجب مراعاتها في العرض التقديمي؟

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٥-١: العروض والتكنولوجيا:

سارت جيسيكا دونهام Jessica Dunham، وهي التي أمضت اللحظات القليلة الماضية، قبل عرضها على مجلس الإدارة، في محاولة لتهدئة نفسها. كانت قد أعدت عرض باور بوينت PowerPoint وقد تدربت مرات عديدة. لم يكن مختلفاً عن العديد من عروض الباور بوينت PowerPoint التي قدمتها في الجامعة، ولكن هذه المرة كان العرض في العمل وأمام رئيس رئيسها!

سارت في الغرفة. كان الجميع جالساً وجاهزاً. وقد بدأت جيسيكا العرض في وقت سابق وتأكدت بأن كل شيء كان يعمل بشكلٍ صحيح "صباح الخير، للجميع". وما أن بدأت حتى اختفت الأضواء. نظرت إلى جهاز العرض برعب؛ لقد انطفأ، أعادت تشغيل الجهاز والذي كان جاهزاً في غضون دقيقة واحدة من الصمت. كانت جيسيكا تشعر بالحرج بل أصبحت أكثر قلقاً الآن.

"دعونا نحاول ذلك مرة أخرى"، وقالت مع ابتسامة: "صباح الخير للجميع" ، وقالت: "لدي عرض أعددته لكم اليوم يلخص خدماتنا اللوجستية". قامت جيسيكا بالضغط على زر تشغيل الشرائح ولكن لم يحدث شيء. ضغطت الزر مراراً وتكراراً. "حسنا، لا يبدو أن هذا سيعمل". تقدمت جيسيكا أمام جهاز العرض، وقد أعماها الجهاز مؤقتاً، لكنها كانت قادرة على المضي قدماً في الشريحة مع أزرار الأسهم على لوحة المفاتيح من جهازها المحمول. "يُظهر هذا العرض أنماط حركة المرور التاريخية قبل افتتاح المرسى رقم ٤٣". نظرت جيسيكا في الشاشة برعب، وكان المعرض تقلص إلى حجم صفحة من كتابة الورق. عندما عادت الطاقة، كان جهاز العرض قد أعيد ضبطه بأعلى دقة. تحول وجه جيسيكا إلى اللون الأحمر. "عفواً، اعذروني للحظة لو سمحتم" قالت جيسيكا. قضت الدقيقة التالية ونصف في المرور على القوائم لإعادة ضبط العرض، "والآن دعونا نراجع أنماط حركة المرور. وتشير الخطوط الزرقاء إلى حركة المرور قبل افتتاح المرسى ٤٣، والخطوط الحمراء تظهر أنماط حركة المرور بعد الافتتاح".

بدأت جيسيكا Jessica بالنظر في الشاشة مرة أخرى. الخطوط الحمراء كانت غائبة عن عرضها. وعلى مدى الدقائق الأربع القادمة، اعتذرت عن التأخيرات حيث أعادت فتح ملف البيانات المرتبط بها، الذي أغلق أيضاً عندما انقطعت الكهرباء.

للفترة المتبقية من العرض، لم تحدث حوادث، ولكن جيسيكا شعرت بالضرر فعلاً. عادت إلى مكتبها ووضعت رأسها بين يديها، وظهر رئيسها بعد دقيقتين. "يبني الشخصية، هاه، جيس؟". "قالت: حدث نفس الشيء بالنسبة لي بعد عام تقريباً من البدء. علمت بسرعة أن أحد أخطار الاعتماد على التكنولوجيا هو أن التكنولوجيا يمكن أن تخذلك. ومنذ ذلك الحين، لدي نسخة احتياطية مطبوعة، فيما لو حدث شئ".

أجابت جيسيكا Jessica: "كان ذلك محرجاً جداً، وأنا مندهشة لأنه لم يتم فصلي من العمل".

"لا، لم تقومي بعمل أي شيء لم يسبق لهم أن رأوه من قبل. جيس، لا تقلقي بشأن الأمر. تعلمي منه. خذي نفساً عميقاً. اذهبي لتناول قهوة بالحليب، ثم واصلي العمل!".

أسئلة:

١- ما الذي يمكننا أن نتعلمه من تجربة جيسيكا Jessica السلبية؟

٢- كيف سيتم بناء "خطة النسخ الورقية الاحتياطية" مثلما اقترح مدير جيسيكا Jessica؟

تمارين للمجموعات الصغيرة:

التمرين ٥-١:

قم بإعداد عرض تقديمي لمدة خمس دقائق للصف الخاص بك، عن التطورات في بيئة العمل في المكتب. تبدأ من تحليل جمهورك واختيار المواضيع الخاصة بك وهدف العرض. يجب أن تتناول مناقشتك العناصر التالية:

- كيف ستعرض موضوعك بحيث تسترعي انتباه الجمهور؟

• ما نوع المعلومات الداعمة التي ستبهر جمهورك؟

• أي نوع من الإغلاق يجب أن تستخدم؟

• كيف ستشجع الأسئلة في نهاية العرض التقديمي؟

• ما هو أفضل نوع من الوسائل البصرية للحفاظ على انتباه الجمهور؟

التمرين ٥-٢:

اختر حزمة رسـومات عرض الكمبيوتر أو حزمة الوسـائط المتعـددة التي كنت معتاداً عليهـا. افترض أنك ممثل مبيعات جديد لشركة تطور هذا البرنامج. على سـبيل المثال، باور بوينت هو منتج ميكروسوفت. في ثلاثة أيام، سوف يكون تقديم عرض المبيعات على أحدث نسـخة من هذا البرنامج، لمجموعة من المدراء التنفيذيـين في شركة كبرى. من الواضح أنك ترغـب في إبلاغهم عن كافـة الخصائص التي يقدمها البرنامج ومزاياها التنافسـية، وكذلك مزاياها مقارنة بالإصدارات السـابقة، كما سـترغب في إقناعهم بشراء البرنامج. كيف يمكنك تحقيق أهدافك؟

التمرين ٥-٣:

اختر أحد الموضوعات التالية لاستخدامها في إعداد عرض تقديمي مدته خمس دقائق.

• ينبغي أن تسـتخدم أجهزة الكشـف عن الكذب (أو لا ينبغي استخدامها) في عملية التوظيف.

• ينبغي أن تسـتخدم أجهزة الكشـف عن الكذب (أو لا ينبغي) استخدامها في محاولة لردع سرقة الموظفين.

• ينبغـي على الشركات (أو لا ينبغي) السـماح للموظفين بموضوع الاختبار العشـوائي للمخدرات.

• يجب أن يكون كبار المسـؤولين التنفيذيين (أو لا ينبغي)، أن يكونوا مسـؤولين جنائياً عن أعمالهم غير القانونية (أو غير الأخلاقية).

• ينبغـي أن تكون المسـؤولية الاجتماعية (أو لا ينبغي أن تكـون) مصدر قلق رئيسي للمدراء التنفيذيين اليوم.

• يجب على المدير (أو لا ينبغي أن يكون) قلقاً بشأن المشاكل الشخصية لموظفيه.

• ينبغي (أو لا ينبغي) وضع مدونة أخلاقيات دولية.

• النقابة مناسبة (أو ليست مناسبة) للعاملين من ذوي الياقات البيضاء اليوم.

بعـد اختيار الموضـوع، تصور الجمهور الذي سـتتحدث إليه. من بـين أنماط العروض الإقناعية الثلاثة الموصوفة في هذا الفصل، أيها سـيكون الأنسـب لعرضك التقديمي؟ بالنظر إلى الموضوع الذي اخترته والجمهور الذي تصورته، ما نوع الأدلة التي ستستخدمها لإقناعهم بقبول وجهة نظرك؟

التمرين ٥-٤:

اختر إحدى السيناريوهات التالية وطور عرضاً تقديمياً لمدة عشر دقائق.

- لجمهـور من قدامى الخريجـين في تخصص إدارة الأعمال، ناقـش موضوع اللباس المناسب لمقابلات التوظيف.
- لجمهور من مدراء الأعمال التنفيذيين، ناقش موضوع اللباس المناسـب للمقابلات التلفزيونية.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. S. Clay Willmington, "Oral Communication for a Career in Business," Bulletin of the Association for Business Communication 52, no. 2 (june 1989): pp. 8-12.
2. Robert J Olney and Anita S. Bednar. "Identifying Essential Oral Presentation Skills for Today's Bu •. iness Curriculum," journal of Education/or Business 64. no. 4 (January 1989): p. 161.
3. Carol A. McFarland. "Teaching Students the Elements of Oral Business Presentations," Bulletin of the Association for Business Communication 43. no. l (March 1980): pp. 15-17.
4. Ernest G. Bormann, William S. Howell, Ralph G. Nichols, and George L. Shapiro, Interpersonal Communication in the Modern Organization (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982),p. 197.
5. Lawrence L. Tracy, "Taming the Hostile Audience." Training and Development journal 44, no. 2 (February 1990): p .. 35.
6. William S. Howell and Ernest G. Bormann, Presentational Speaking for Business and the Professions (New York: Harper & Row. 1971), pp. 122-130.
7. Daniel J. O 'Keefe, Persuasion Theory and Research, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage. 2002), pp. 18 • -264.
8. Anne Bradstreet Grinols, "Ethical Persuasion: Taking the High Road in Compelling Communication." (Paper presented at the Association for Business Communication Southwestern United States Regional Conference, March 12, 2013).
9. Baba Shiv, George Loewenstein, Antoine Bechara, Hanna Damasio, and Antonio R. Darnasio. "Investment Behavior and the Negative Side of Emotion," Psychological Science 16, no. 6 (2005): pp. 435-439.
10. "Human Behavior: The Greatest Barrier to Trading Success," Australasian Investment Review, n.d., accessed January 20, 2006. www.aireview.com.
11. Mary Munter and Dave Paradi, Guide to PowerPoint (Upper Saddle River. NJ: Pearson Prentice Hall, f2007), pp.65,94.
12. Donna Barron, "Graphics Presentations at Your Fingertips," The Office, July t990. p. 32.
13. Robert P. Sedlack, Jr., Barbara L. Shwom, and Karl P. Keller, Graphics and Visual Communication for Managers (Mason, OH: Thomson South-Western. 2008), p. 71.
14. Munter and Paradi, Guide to PowerPoint.
15. James Wyllie, "Oral Communication: Survey and Suggestions," Bulletin of the Association for

Business Communication 43, no. 2 (June 1980): pp. 14-17.

16. “The Pros and Cons of High-Tech Presenting,” Presentations 13, no. 4 (April 1999): p. 34.
17. Patricia L. Panchak, “Capitalizing on the Graphics Edge,” Modern Office Technology. June 1990, p. 63.
18. Edward R. Tufte, The Cognitive Style of PowerPoint: Pitching Out Corrupts Within (Cheshire, CT: Graphics Press, 2006).
19. “Over-Reliance on PowerPoint Leads to Simplistic Thinking,” The New York Times, December 14J, 2003, accessed January 12, 2006, http://partneors.nytimes.com/2003/121l 4/tnagazine/14POWER.html.
20. Joanna K. Garner and Michael Ailey, “How the Design of Presentation Slides Affects Audience Comprehension: A Case for the Assertion-Evidence Approach,” International journal of Engineering Education 29, no. 6 (2013): pp. 1564--15 79. See also: Michael Alley, The Craft of Scientific Presentations, 2nd ed. (New York: Springer-Verlag. 2013).
21. Tufte, The Cognitive style.
22. David Wallechinsky and Irving Wallace. The Book of Lists (New York: William Morrow, 1977).
23. Kenneth R. Meyer, “Developing Delivery Skills in Oral Business Communication.” Bulletin of the Association for Business Communication 43, no. 3 (September 1980): pp. 21-24.
24. Dave Clarke Mora, “Carly, Reconsidered,” Continental, September 2003. pp. 31-33.
25. Mary Ellen Murray. “Painless Oral Presentations,” Bulletin of the Association for Business Communication 52, no. 2 (June 1989): ppl 13-15.
26. Lee lacocca. Lee tacocca Talking Straight (New York: Bantam Books, 1988).
27. Evan Blythin and Larry A. Samovar. Communicating Effectively an Television (Belmont, CA: wadsworth. 1985), pp. 92-96.
28. Tom Hajduk, “Communication Audit: TV/Videoconference Presentation,” vol. 11.1, accessed Augµst 11.2014, Communication Consulting Group, www.ccg-usa.com.
29. T. Leech, How to Prepare; Stage, and Deliver Winning Presentations, 3rd ed. (New York: AMACOM, 1004).


٢٥٦

الجزء الثالث

إستراتيجيات الكتابة الإدارية



الفصل السادس
الكتابة الإدارية المعاصرة

إذا كان لا بد للكتابة أن تكون شــكلاً قيماً من أشــكال الاتصــال، لا بد أن تعامل كأداة ثمينة. يجب أن تُشحذ كما لا يجب أن يتم استخدامها برعونة.

ثيودور م. بيرنستاين Theodore M. Bernstein، صحيفة نيويورك تايمز New York Times.

يقــضي المدراء ما نســبته ٧٥٪ من أوقاتهــم في الاتصال[1]. وكلــما ازداد ترقي المدراء في منظماتهــم، كلما زاد الوقت الذي يقضونه في الاتصــال. وبينما يتضمن الكثير منها الاتصال الشــفوي والاتصال وجهاً لوجه، يتطلب بعضهــا الاتصال من خلال البريد الالكتروني الخطّي والمذكــرات والخطابــات والتقارير. وتقــوم كل هذه الاتصالات بدور هــام في نجاح المدير والمنظمة.

وبالنظر إلى الوقت والمجهود المطلوب للتعبير عن الأمور بشكلٍ مكتوب، ربما يتعجب القراء من ســبب تفضيل المدراء للكتابة أكثر من الاتصال الشــفهي. ولكن اتصالات المدراء المكتوبة (الكتابية) تتمتع بمزايا إستراتيجية عدة: الأداء الاقتصادي والكفاءة، والدقة والأداء الرسمي.

مــن ناحية اقتصادية، تعتــبر الكتابة أقل تكلفة مــن الاتصالات التليفونية، أو الســفر لمســافات بعيدة. علاوة على ذلك، فهي توفر الآنية بحيث يســتطيع المدير كتابة الرســالة بغض النظر عن تمكن الشخص المستقبِل من استلامها فوراً من عدمه.

والكتابة فعالة؛ لأنها تمكّن المدير من العمل باستقلالية كما تمكّنه من اختيار أية مفردات يرى اســتخدامها. بالإضافة إلى ذلك، يســمح البريد الإلكتروني لمستلمي الرسائل بقراءتها في الأوقات التي تناسبهم، وهكذا يتم تجنب هدر الوقت في إجراء المحادثات التليفونية.

وتعتبر الدقة ميزة أخرى من مزايا الكتابة. تسمح الكتابة بالتحكم في المفردات وطريقة تنظيمها بشكلٍ أفضل من الاتصالات الشفهية. وفي المقابل، فإن الدقة تُزيل الالتباس وتضمن الوضوح مثلما تساهم في تطوير اقتصاديات الأداء والكفاءة.

وأخيراً، توفر الكتابة سـجلاً رسمياً يمكن الحفاظ عليه أو طلبه أو مراجعته في أي وقت. وفي مجتمعنا الذي يـزداد ميلاً لإقامة الدعاوى، فإن أهمية الوثائق لا تفوقها أهمية. يجب عـلى المدراء فهم أن جميع الوثائق التي أصدرتها منظماتهم يمكن كشـفها. وهذه الحقيقة تتضمـن ضرورة دقة ووضوح السـجلات الرسـمية، مع قدرتها على الوقـوف أمام الفحص والتمحيص من قِبل الآخرين. لقد أصبح الفرق بين الحكم القضائي لصالح أو ضد المنظمات ومدرائها مسألة توثيق جيد فحسب.

وبمجرد أن يقرر المدير الاستفادة من مزايا الكتابة كقناة اتصال، فعليه الأخذ في الاعتبار سـمتين فريدتين للكتابـة في مجال الأعمال هما: التعـاون وتفرد الكتابة الإدارية. وسـيتم تمحيص هاتين السمتين في مجال الأعمال في الأقسام التالية من هذا الفصل.

الكتابة التعاونية:

شـكّل ظهور الكتابة التعاونية تطوراً رئيسـياً في عالم الأعـمال الحديث، وأصبحت أكثر انتشاراً بسبب التأكيد المتزايد على العمل بروح الفريق. كما أن هذه الفِرق تتكون عادة من أشخاص ذوي خصائص فريدة، للقيام بما يلزم لإنجاز المشاريع الرئيسية بنجاح.

وبالرغم من تعدد أشـكالها، فإن الكتابة التعاونية راسـخة في الكتابة المهنية المعاصرة. بعد إجراء المقابلات الشـخصية مـع مائتي رجل أعمال في ولايتـين أمريكيتين، وجد فريق مـن الباحثين أن نسـبة ٧٣,٥٪ ممن تمـت مقابلتهم، يتعاونون مع شـخص آخر على الأقل في الكتابـة[٢]. كما توصل فريق آخـر من الباحثين إلى أن نسـبة ٧٨٪ ممن تمت مقابلتهم، يكتبون أحياناً من خلال كونهم أعضاء في فِرق أو مجموعات[٣]. وفي الخطوط الجوية الغربية الأمريكيـة American West Airlines، كُتبت أغلب التقاريـر بطريقة تعاونية، وينطبق نفس الشيء على شركة اكسنتشر Accenture.

وتأتي الكتابة التعاونية بأشـكالٍ عدة؛ فقد يقوم أحد الموظفين بكتابة المسـتند ومن ثم يقوم مديره بالمراجعة. وأحياناً يكون التعاون في تخطيط المسـتند؛ حيث يقوم أحد أعضاء الفريق بكتابته ومراجعته. وفي أوقات أخرى قد يقوم أحد الأعضاء بتخطيط وكتابة المستند، بينما تتم مراجعته بشـكلٍ تعاوني. كما يقوم الزملاء بنقد أعمال بعضهم البعض، ويمكن أن

يشمل التعاون كامل عملية الكتابة من البداية حتى النهاية[٤]. وتدل البحوث المعاصرة على أن المســتند العادي المكتوب يمر بثلاث إلى خمس مراجعات لمحتواه، قبل إرســاله إلى القراء المستهدفين.

مزايا الكتابة التعاونية:

تزداد شــعبية الكتابة التعاونية وانتشارها نظراً لمزايا اتخاذ القرار بشكلٍ جماعي، حيث تتم العملية غالباً بشــكلٍ أفضل مــما لو كان القرار فردياً، بســبب الأفكار ووجهات النظر الإضافية التي يتم الاســتفادة منها في إعداد الوثيقــة المكتوبة. وعلاوة على ذلك، فإن فهم الكُتاب المشاركين ودوافعهم تكون أكبر لدى المساهمين في تطوير المستند. وللكتابة التعاونية مزاياهــا خاصــة، عندما يتطلب حجم المهمة و/ أو موعدها النهائي لأكثر من شــخص واحد للقيــام بها، وكذلك حينــما يتضمن نطاق المهمة أكثر من تخصــص، أو عندما يكون هدف المهمة دمج الآراء المتعددة معاً في رأي واحد[٥].

وقد لاحــظ جيبهاردت Gebhardt أن مــا يدعم الكتابة التعاونيــة، هو معرفة الحس الخطابي للجمهور والطاقة النفسية لتأثير الأقران ومبدأ نقل التعليم؛ حيث يكتسب الشخص القــدرة على النظر بعمق بما يكتبه، بينما يقوم بالتعليق على كتابات الآخرين، وكذلك مبدأ التغذية الراجعة والتي تساعد في إدراك مدى الكفاءة الاتصالية لما يكتبون[٦].

كــما وجد تيري باكون Terry Bacon أن الكتابة التعاونية تخلق صداقات بين الموظفين بطرقٍ عدة. كما تســاعد على تثقيف القادمين الجدد، من خلال توعية الكُتاب بقدرات الشركة وتاريخها، وعن طريق نمذجــة قيم واتجاهات الشركــة، من خلال مــا يقوم بــه الأعضاء ذوو الخبرة. كما تســاعد في كسر الحواجز الوظيفية وتعزز القنوات غير الرسمية للاتصال والسلطة، والذي تنجز المنظمة عملها من خلاله[٧].

توقَّف وفكّر

١. لماذا تعتقد بأن المنظمات تقوم بتدوير وثائقها جيداً قبل إعلانها؟
٢. ما مدى أهمية أن يكون للوثائق التي تنتجها المنظمات "صوت" أو أسلوب واضح وثابت؟

وأخــيراً، وربما الأكثر أهمية، يمكن للتعاون أن يحسّــن جودة الكتابة[٨]. وحيثما لا يكون هناك توجيه خارجي، قد يقوم الزملاء بمراجعة مسودات زملائهم بشكل واضح وناقد، وربما إبداء الملاحظات ذات الصلة[٩]. وتســهل التطورات التقنية الحديثة الكتابة التعاونية، ومنها بيئــات الإنترنت الجديدة مثل مســتندات جوجل Google Docs، التي تســمح لأكثر من شخص بكتابة ومراجعة وتدقيق المستندات، مما ينتج عنه مستندات مكتوبة بشكلٍ أفضل. ولا تساعد الملاحظات في كتابة مستندات أفضل فحسب، بل إنها تُسهم في تفادي الصراعات العاطفية بين الكتاب المشاركين.

عيوب الكتابة التعاونية:

إن بعــض عيوب الكتابة التعاونية هي نفســها تلك المرتبطة باتخــاذ المجموعة للقرار، حيث لا يقوم بعض الأعضاء بإنجاز حصتهم بشــكلٍ عادل. كما أن الجدول الزمني للتعاون بخصوص الاجتماعات قد يكون معقداً ومزعجاً. ويمكن للصراعات الشــخصية أن تؤدي إلى أية نتيجة باســتثناء تقدم المجموعة. ويعتقد البعض بأن شــخصاً واحداً يستطيع استكمال العمل الروتيني في وقتٍ أقل مما تستغرقه المجموعة لأداء ذلك. وأخيراً، وعلى الرغم من أن شخصاً واحداً يمكن أن يقوم بمهمة بسيطة في جزء من المشروع، فإن كل الأشخاص مسؤولون عن النتيجة الكاملة.

واعتقد الأشــخاص الذين أُخذت آراؤهم في إحدى الدراسات، بأن الوقت والأنا يمكن أن يصبحا الثمن الأساسي للتعاون. وقد علق أحدهم بأنه يتوجب عليك مراجعة الأنا عند الباب وقبل الدخول، وأن تثق بقدراتك الشخصية وتتقبل النقد في نفس الوقت[١٠].

وفي اســتقصاء لمجموعة من الكتاب المحترفين، تم تحديد العديد من المشــاكل المرتبطة بالكتابة التعاونية. وقد تحدثوا عن صعوبة إيجاد حل للاختلافات في طريقة الكتابة والعمل الإضــافي المطلوب للعمل مع المجموعة، والتقســيم غير العادل للمهــام وانعدام الرضا عن الذات والمِلكية والشعور بالإبداعية[١١].

ومن المحتمل وجود مشــكلات خطيرة مصاحبة للكتابة التعاونية، والتي تفتقد للفعالية في تعاملها مع الصراعات الناجمة. والبعض من الناس يرى أن كل الصراعات سيئة والمحاولة

في تجاهلها أو إخفائها، غير مدركين أن بعض الصراعات وظيفية، وقد تساعد المجموعة في التوصل إلى حل أكثر إبداعاً للمشكلة.

إرشادات للكتابة التعاونية الفعالة:

في بحثهم المكثف في الكتابة التعاونية بواسطة عدة أفراد مهنيين محترفين، قامت ليزا ادي واندري لونزفورد Lisa Ede & Andrea Lunsford بتحديد ملامح الكتاب التعاونيين الفعالين. إنهم مرحون ويحترمون الآخرين. يستمعون بانتباه ومحللون وقادرون على التحدث والكتابة بوضوح وبلاغة، مستقلون وقادرون على إنهاء الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد، قادرون على تحديد المسؤوليات ومشاركتها، قادرون على القيادة واتباع القادة في نفس الوقت، متقبلون للنقد ولكنهم واثقون من قدراتهم، وعلى استعداد للتفاعل في صراع إبداعي[١٢]. وبوجه عام، يتضمن هذا الوصف الناس القادرين على العمل مع الآخرين، وهم الذين سيصبح عليهم الطلب كبيراً، وحيث يصبح التعاون هو الأصل لا الاستثناء.

توقَّف وفكّر

ما هي بعض مجتمعات النقاش التي شاركتَ فيها؟

بالإضافة إلى النصيحة الضمنية في الوصف السابق للكتاب المتعاونين الفاعلين، هناك طرق أخرى للحصول على خبرات في الكتابة التعاونية. ومن الإرشادات الرئيسية: أولاً، التأكد من توزيع العمل بالتساوي بين أعضاء المجموعة. لا يمكن لأي شيء أن يضمن تدمير معنويات الشخص أكثر من الشعور بأنه يعمل أكثر من بقية الأعضاء في الفريق.

ثانياً، يجب على فرق الكتابة استخدام التقنية الإلكترونية للتعاون، حيث يبدو بأن وسائل الإعلام تعزز العواطف وتزيد الكفاءة.

ثالثاً، يجب على مجموعات الكتابة التعاونية أن يكون لديها قائد فريق، حتى وإن لم يملك أية سلطة رسمية. ويجب أن يكون القائد مسؤولاً عن تنسيق جهود الفريق التعاونية وتشكيل رؤيته، وحل الصراعات بين الأفراد، وكذلك الأقسام والإدارات. وتتطلب المهمة الأخيرة عادةً مهارات شخصية جيدة في حال عدم وجود سلطة رسمية للقائد[١٣].

وبالرغم من أن لا أحد يضمن أن جميع تجارب الكتابة التعاونية تخلو من المشــكلات، فإننا واثقون بأن أي شخص يتبع الإرشادات السابقة سيواجه مشكلات أقل، وسيحقق نجاحاً أكبر في مشاريع الكتابة الجماعية (التعاونية).

الدور الفريد للكتابة الإدارية:

في السنوات الأخيرة أوْلت الحقول المهتمة بالكتابة اهتماماً أكبر لجماعات الحوار. وجماعة الحوار هي مجموعة من الناس الذين يفكرون بطرق متشابهة، حول كيفية الاتصال للتعامل مــع الموضوعات وطريقة النظر فيهــا، بالإضافة إلى طرق تكوين المعرفة الشرعية. وقد تكون هذه الجماعات كبيرة أو صغيرة، وقد تضم بعض المنظمات عدداً من جماعات الحوار.

يقــوم المدراء بأدوار معروفة، ويعملون في أطرٍ معروفة نســبياً لــكي يصبحوا أعضاء في جماعــة مميزة. المدراء أشــخاص يخططــون لتحقيق أهداف منظماتهــم، وتنظيم مهامها وقيادة الموظفين لتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة الأنشطة لضمان سيرها في الاتجاه الصحيح.

وعنــد تعريف جماعة الحــوار لكُتاب إداريين، لا بد من التركيز على محيط العمل الذي يقومــون بأعمالهم فيه. قد يكون محيطُ العمل هو العنــصر الأكثر تأثيراً فيما يكتبه هؤلاء الكتاب وما يقومون به، وكذلك في كيفية نظرتهم وتفسيرهم وتقديرهم لمنظماتهم. وتوضح الفقرات التالية عدة جوانب للمحيط المتميز الذي تتم فيه الكتابة الإدارية.

أحــد أهم الاعتبارات في مجال الكتابة الإدارية، هي الطبيعة المتشــظية (المتناثرة) لأيام العمــل اليومي للمدراء. يعتقد أغلب الناس بأن المدراء وخاصــة كبار التنفيذيين يتمتعون بأيام عمل منظمة، وتتم مراقبتها ومتابعتها بواسطة مساعدين. وقد لاحظ هنري مينتزبرغ Henry Mintzberg بأن العكس صحيح. فعندما قام هو وزملاؤه بتســجيل أنشــطة عدد من المدراء، وجدوا أيامهم مليئة بالمقاطعات. وفي المتوســط، فإن لديهم نصف ســاعة فقط من الوقت المتواصل (بدون مقاطعة) كل أربعة أيام[١٤]. كما لاحظت جلوريا مارك Gloria Mark أن الموظفــين في شركات التقنيــة، يقضون فقط إحدى عــشرة دقيقة في أي مشروع مُقدم قبل الانزعاج والمقاطعات، وتسوء الحالة عند عمال تقنية المعلومات؛ حيث يتعرضون للمقاطعات كل ثلاث دقائق[١٥]. والعديد من الناس يواجهون ذلك في بيئة العمل، وخصوصاً في المهام الكتابية. هذه الرفاهية لا تتوافر للمدراء.

ويعتبر مستوى التعاون والتفويض المعمول به عنصراً آخر من عناصر محيط الكتابة الإدارية. وكما لاحظنا مسبقاً، فإن التعاون يصبح أكثر شيوعاً في مجال الأعمال، ويحتاج للمدراء القادرين على العمل جيداً مع الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، يملك المدراء خيار تفويض مهام الكتابة الروتينية[١٦]. ويفترض أن يقوم هذا التفويض على معرفة المدير بقدرات الموظفين المختلفة، ومدى رغبتهم بالقيام بتلك المهام.

ويعتبر حجم وثقافة المنظمة عنصرين هامين في محيط الاتصال الإداري. وتقوم بعض الشركات الصغيرة باتصالاتها شفوياً في كثير من الموضوعات، ولكن كلما كبر حجم الشركة كلما زادت الحاجة للقيام بتلك الاتصالات بشكلٍ مكتوب وتوثيقها. ومع الحجم تأتي القابلية للرسمية في العديد من الوثائق المكتوبة. بالنسبة للثقافة، تعيش البيروقراطيات على الرسمية، بينما تميل المزيد من المنظمات التعاونية إلى أن تكون غير رسمية.

كما تلعب السلطة والسياسات دوراً بارزاً في نص الكتابة الإدارية. وقد وصف ماكس ويبر Max Weber ثلاثة أنواع من السلطة: التقليدية، الكاريزمية والرسمية[١٧]. وتتأثر طريقة اتصال المدراء كثيراً بنوعية السلطة التي يُنظر على أنهم يملكونها. ويجب النظر إلى المنظمات التجارية على أنها أنظمة سياسية[١٨]، وأن المدراء الذين ينسون الاهتمام بالمواقف السياسية خلال عملهم في الشركة، قد يجدون شركاتهم غير راغبة بأن يعملوا بها.

ونظراً لتعاظم دور الحكومة في الأعمال، فإن الاعتبارات القانونية تمثل عنصراً هاماً آخر في محيط الكتابة الإدارية. كما يعتبر المدراء وكلاء رسميين لمؤسساتهم في العديد من أشكال الكتابة التي يقومون بها، وعليهم أن يكونوا واعين لأمور مثل الحماية ضد الغير والخصوصية والفرصة العادلة (المتكافئة).

جدول (٦-١) عناصر مجتمع النقاش بالنسبة للمدير

يوم عمل متشظي (متناثر).
تعاون مكثف.
الخيار للتفويض.
حجم المنظمة وثقافتها.
خطوط السلطة.
القوى السياسية.
الاعتبارات القانونية.

بالنسبة للمدراء، فإن ظاهرة جماعات الحوار تعني بأنهم أمام بيئة كتابية فريدة (انظر جـدول ٦-١)، ويجب عليهم تحليـل ثقافة المنظمة التي يعملون فيهـا بعناية وحذر، كما يجـب عليهم إيجاد أفضـل وقت ومكان للكتابة، والتذكر دوماً بـأن للكتابة دوراً فريداً في وظيفة المدير.

إن المدير الملتزم باسـتخدام قنوات الاتصال الكتابي، والمهتـم بالمزايا الفريدة للكتابة في البيئات التنظيمية -كما تم وصفه في الأقسام السابقة من هذا الفصل- هو الآن جاهز للبدء في عمليـة الكتابة. وتتكـون هذه العملية من ثلاث مراحل: التخطيـط، الكتابة والمراجعة. وفي حال اتباع المدير لهذه العملية، فإن المسـتند الذي سيكتبه سينجح غالباً في الوصول إلى هدفه.

المرحلة الأولى: التخطيط:

تشـبه عملية التخطيط للكاتـب الإداري إلى حد كبير ما تـدرب الصحفيون على فعله. ويصبح التشـابه منطقياً؛ لأن الاثنين يُصنَّفان عـلى أًنهم كُتاب مهنيون، وكلاهما يقضي وقتاً كبـيراً في الكتابة في العمل، وكلاهما يكتب للقراء الذين في عجلة من أمرهم. ولذلك، يتوقع منهما معرفة الأسئلة الخمسة:

ماذا؟

يتعلق السؤال ب "ماذا؟" بطبيعة الرسالة. يجب أن تكون الرسالة ذات فكرة واضحة إلى حد ما، ويحتاج المدير لتكوين صورة واضحة عن فحوى الاتصال في المراحل الأولى للتخطيط. هلً يحتاج إلى معلومات معينة؟ وهل سـيقوم بقبول الطلب أم رفضه؟ هل يخبر مرؤوسيه عن تغير السياسة؟ وهل يحاول تأمين تعاون العمال من أجل تنفيذ مثل هذه الإجراءات؟

في أي وقت يرى القراء بأن الرسـالة تقفز من أحد جوانب القضية لجانب آخر؟ وفي أي وقت يتم دفع القراء للخوض في مثل هذه الرسـالة إلى ما لا نهاية؟ وفي أي وقت يتسـاءل القراء: "ما الذي يحاول قوله هذا الشـخص؟"، فـإن الاحتمالات كبيرة بأن الكاتب لا يعرف بالضبط ما الذي كان يحاول قوله أو ما الهدف الذي كان يحاول تحقيقه.

لماذا؟

لا تقِل الإجابة عن سؤال "لماذا؟" أهمية عن الإجابة على سؤال "ماذا؟". علاوة على ذلك، فإن الإجابة يجب أن تكون واضحة للقارئ كما هي لدى الكاتب. ولسوء الحظ، فإن العديد من الاتصالات غير الناجحة تحدث إما لأن المرسِل لا يعرف لماذا يتم إرسال الرسالة، أو لأنه لم يكلف نفسه عناء مشاركة القاريء في هدف هذه الرسالة.

وهناك العديد من السياسات والإجراءات واللوائح يتم فرضها على الموظفين بدون تبرير مناسب. وربما كان الموظفون أكثر قبولاً لهذه التوجيهات فيما لو فهموا لماذا هي ضرورية. تعتبر البشرية مخلوقات معقدة تتعامل بسبب وبتأثير. وعندما يتم فرض تأثير ويُحجب السبب، فربما تجد معارضة.

مَن؟

تعتبر الإجابة على سؤال "مَن؟" من أهم عناصر التخطيط، التي يجب أن تسبق أية عملية اتصال إداري. مَن يستلم الرسالة؟

ربما توفر الخواص الديموغرافية مثل: العمر والجنس والتعليم والميول السياسية والمسمى الوظيفي مؤشرات لكيفية تفسير القارئ للرسالة، وفي إطار تنظيمي. على أية حال، قد لا تخبرنا هذه الخواص عن العلاقة بين الكاتب والقارئ، وخصائص المنظمة والقسم المختص بنجاح الرسالة.

وللقيام بتحليل معمّق للقارئ والتأكد من قبوله للرسالة، يجب على الكاتب الأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

- تناسُب قوة المنصب بين الكاتب والقارئ.
- متطلبات الاتصال التي تفرضها المنظمة على القارئ والكاتب.
- المهام الوظيفية للكاتب والقارئ.
- مدى تكرار الاتصال بين الكاتب والقارئ.
- رد فعل القارئ على الرسائل السابقة من الكاتب.

مدى حساسية الرسالة:

يختلف الوقت المســتغرق في تحليل القارئ بناءً على أهمية الرسالة. وبخصوص الرسائل بالغــة الأهميــة، فــإن الكاتب يمعن النظــر في جميع المعلومــات المتاحــة لتحديد أفضل المفردات، التنظيم المناسب، الوسيلة الأنسب، الوقت الأنسب، وكذلك أفضل مصدر ونقطة وصول الرسالة. وعلى كل حال، فإنه حتى الرسائل الروتينية ستتطور نتيجة لتحليل الجمهور والتأقلم معه.

متى؟

تختلف أهمية الإجابة على الســؤال "متى؟"، بناءً على مدى روتينية المعلومات المنقولة. وهنــاك العديد من الرســائل الروتينية، ومنها تقارير المبيعات يتــم توزيعها دورياً. ولا يتم اتخاذ قرار حقيقي حول وقت الإرســال؛ لأنه يتم تحديد هذه التواريخ مسبقاً. وبالمثل، فإن المعلومات عديمة الأهمية يتم استلامها بنفس الطريقة بغض النظر عن الوقت.

وبخصوص الرسالة غير الروتينية، وعلى الرغم من القرار حول متى يتم الإرسال بطريقة مباشرة تؤثر على استلام الرسالة. على سبيل المثال، كان على أحد مدراء مصانع النسيج إبلاغ الموظفين بأنهم لن يحصلوا على علاوة في الأجر، بالرغم من أن الشركة قد حققت أرباحاً في الربع المنصرم. كما اختار المدراء إيصال هذه الرســالة على شكل خطاب قبل تمتع الموظفين بالإجازة، ولن يكون اختيار هذا التوقيت مدمراً لإجازات العديد من الموظفين فحســب، بل من المحتمل أنه شجع عدداً منهم لقضاء إجازاتهم في البحث عن وظيفة أخرى.

وبخصــوص التوقيت، يحتاج المدراء الأخذ في الاعتبار حول إرســال الرســائل مبكراً جداً وبالمثل متأخرا جداً. على ســبيل المثال، فإن أجندة الاجتماع والمواد الداعمة يمكن إرســالها مبكراً، حيث إن المســتقبلين قد ينسون الاجتماع، وذلك عن طريق تحديد الوقت. ولكن إن تم إرسال المادة متأخراً جداً، فربما لا يكون لدى المستقبلين وقت كافٍ في التجهيز للاجتماع. وبصفة عامة، فإن إصدار إشعار في غضون يومين إلى خمسة أيام يعتبر آمناً، ولكن كلما كان الاجتماع أطول والمواد الداعمة أكبر، كلما كان الوقت المطلوب أكبر.

أين؟

يجب التطرق لسؤال "أين؟" عند طرفي الطيف الاتصالي. من يجب أن يرسل الرسالة؟ وإلى من يجب توجيهها؟ هل يجب أن ترسل من المدير في مستوى تنفيذي معين، أو ربما من شخص أعلى منصباً في المنظمة، مما يمنحها أهمية وقوة إضافيتين.

وفي الطرف الاتصالي الآخر، فإنه يجب علينا اتخاذ القرار بشأن المكان الذي يستلم القارئ الرسالة فيه. وللتوضيح، فإن بعض الشركات تتعرض لمشكلة توزيع الخطابات: يتم إرسالها إلى منازل الموظفين أو توزيعها في العمل. قد يكون إرسالها للمنازل مسلياً للعائلات، ولكن ربما يحدث انتهاك لخصوصية الموظف أو وقته الشخصي.

كيف؟

يعتبر سؤال "كيف؟" مسألة اختيار للوسيلة الناقلة للرسالة. حتى عندما يقرر المدراء تحديد ذلك كتابياً. فهم لا يزالون يواجهون عدداً من خيارات الاتصال المكتوب: الخطاب، المذكرة، التقرير، البريد الإلكتروني، المطوية، النشرة الإخبارية ودليل الاستخدام وحتى لوحة الإعلانات. كما يتم تحديد خيار الوسيلة على الأقل في جزء بواسطة كيفية احتياج الرسالة الشخصية، وكيفية توزيعها وكيفية سرعة وصولها إلى الجمهور.

توقَّف وفكّر

فكر في موقف –عدا عن ممارسة الأعمال– حيث يكون التخطيط هو مفتاح النجاح. حاول أن تجيب عن الأسئلة الخمسة 5Ws وسؤال H المتعلقة بالموقف، بعدها قرِّر إلى أي مدى يمكن لقيامك بالعملية أن يساعدك في الوصول إلى هدفك.

وعلاوةً على ذلك، فإن المدراء يجب عليهم أن يتذكروا قاعدة أساسية عند اختيار الوسيلة الاتصالية تحديداً. في حالة استخدام المدير وسيلة معينة بصفة دورية، فإن استخدام وسيلة اتصالية مختلفة قد يوحي بالعجلة أو الأهمية. على سبيل المثال، في حالة تعوُّد مدير ما على الاتصال بموظفيه وجهاً لوجه بشكلٍ منتظم، فإن قيامه بإرسال مذكرة مكتوبة قد يوحي بأمر غير عادي ويستحق اهتماماً إضافياً.

وعلى الرغم من مناقشة اهتمامات التخطيط السابقة بشكلٍ تفصيلي وترتيب معين، إلا أنهــا جميعاً مترابطــة ولا يجب عزل أي منها عند التعامل معها. المدير المتصل الجيد يتعلم رؤية العلاقات المتداخلة، وكيفية التعامل مع الأسئلة الخمسة على شكل حزمة.

المرحلة الثانية: الصياغة (البناء والتركيب):

وبمجرد تنفيذ مرحلة التخطيط بطريقة مرضية، يصبح المدير جاهزاً للبدء في بناء الرسالة التي تحقق الهدف الذي تم تحديده. وخاصة فإن المدير يقوم بتركيب الرسالة ويتم اختيار المفردات برعاية، وتنظيمهما بوضوح مع اســتخدام الشــمولية والتماســك. كما يجب على المديــر اتباع التوجيهات المشروحــة جانباً، عند اختيار المفردات وتركيبها على شــكل جمل وفقرات. النتيجة هي وثيقة مكتوبة بشكلٍ عصري.

اختيار المفردات:

المفــردات عبارة عن رموز تحدد محتوى الرســالة، ومن ثم يجب اختيار هذه المفردات بعنايــة وحرص حتى يحقق المحتــوى هدف الاتصال. وتحمل كل كلمة إســهاماً في فعالية الرســالة، وأيٌّ منها قد يتســبب في حدوث سوء فهم. يجب بذل المزيد من الاهتمام لضمان فعالية الرسالة وتجنب سوء الفهم. المعايير التالية ستساعد الكُتاب في إنجاز أهدافهم:

المبدأ الأول: اختر المفردات بدقة:

بينما تســتدعي بعض المســتندات التجارية مثل: (العقود، خطابات العروض الوظيفية، وتقييم الأداء) مســتوى عالياً من الدقة، يجب أن يدرك المــدراء أهمية اختيار المفردات في جميــع كتاباتهم. ومن منطلق هذه الدقة، فإنه يجب عليهــم تذكّر أن مثل هذه الكلمات يمكن أن تحمل معاني دلالية أو ضمنية.

المعاني الدلالية موضوعية، فهي تشير إلى شيء أو تصفه. وعندما يفكر العديد من الناس بمصطلحــات القاموس، فإنهم يرونها تحمل معاني دلاليــة؛ لأن هذه التعريفات منبثقة من الاستخدامات الشائعة ذات الصلة بالكلمة. والعديد من الناس يوافقون على أن المصطلحات

والتعاريف الدلالية لا تحتوي كلمات متشـابهة، ولا تظهر بشـكلٍ يربك القضية. على سبيل المثال، هل يمكنك تحديد الكلمة الصحيحة في كلٍ من الجمل التالية؟

- وكالة الإعلان التي اشـتريناها يجب أن تكون ربحية (مكملة، ثناء) لمصلحة التصنيع والتوزيع.
- تم تشـغيل طابعة حاسبي الآلي (باستمرار، بشـكلٍ متواصل) طيلة الخمس سنوات الماضية.
- أكد لنا المدير بأنه (مدح، أخبر) رئيسه الأعلى عن مشكلة الشحن.
- صنع السكرتير (خداع، تلميح) بما وقع في الكافيتريا.
- لإقناع الإدارة العليا باتخاذ هذا القرار، فإننا سوف نحتاج إلى شهادة خبير يكون تماماً (غير مبالٍ، نزيه).
- وعلى نفـس المنوال، دقق في المقتطفات المأخوذة مـن الخطابات الموجهة إلى جهة حكومية.
- لقـد انزعجت كثيراً في وصفك لابني بالأمّي. هذه نكتـة قبيحة حيث إنني تزوجت قبل ولادته بأسبوع.
- إن لم أحصل على مال زوجي عاجلاً فإنني سأضطر لحياة خالدة.

وفي الكتابـة التجارية، فـإن اختيار الكلمة الخطأ يمكن أن ينتـج عنه فكاهة محرجة في أحسن الأحوال، وارتباك ملحوظ في أسوئها. كلا الأمرين لن يتسببا بدفع وظيفة المدير للأمام.

وعلى جانب آخر، فإن المعاني الضمنية ذاتية وربما تختلف باختلاف الأشـخاص؛ لأنه يتم فهمها حسب خبرات الشخص السابقة أو ارتباطه بكلمة معينة ومعناها.

وعـلى الرغم من أن هذه المعاني الضمنية تحمل معاني، فإن الناس يسـتطيعون احتكار اللغـة في الحصول على الجانب الإيجابي والجانب السـيئ، ويسـمى: لطف التعبير. وتعتبر المفردات الأكـثر ضآلة هي التي تحمل لطف التعبير من هذه الكلمات السـطحية. وبينما يحاول المعلنون والأطراف ذات العلاقة تصوير الحياة بأكثر الطرق إمتاعاً، أصبحت جزءاً من

الحياة الأمريكية. ولكن عندما تستخدم اللغة لتغطية مآسٍ إنسانية أو بيئية، يتوجب علينا ملاحظة هذا التعدي على اللغة. على سبيل المثال، عندما يُستخدم مصطلح "الضرر الموازي" لوصف موت المدنيين الأبرياء في الحرب، يتوجب علينا التساؤل عن قيمة الأرواح البشرية لدى هؤلاء الذين يستخدمون أوصافاً كهذه.

والمدراء كغيرهم من البشر في الوظائف الأخرى؛ لديهم مسئولية تجاه الجمهور تتمثل في استخدام اللغة بشكلٍ دقيق ما أمكن. ويجب على المدراء السعي للاتصال بدقة وأمانة وتفادي الاستخفاف بذكاء القاريء. بالإضافة إلى ذلك، عليهم محاولة التصرف بشكلٍ مسؤول قدر ما يستطيعون عند استخدام المفردات كأدوات للسيطرة (التحكم) والتغيير[١٩].

المبدأ الثاني: استخدم المفردات القصيرة بدلاً عن المفردات الطويلة:

قال وينستون تشرشل: "العظماء يستخدمون مفردات بسيطة والبسطاء يستخدمون كلمات كبيرة". وإن الناس الذين لديهم الحس المرهف في استخدام المفردات البسيطة ذات المعاني السهلة يتم فهمها بسهولة. كما تعتبر المفردات القصيرة أقل إرباكاً عن الكلمات الطويلة، خاصة عندما ترافق المفردات الطويلة العديد من الكلمات الطويلة، تخلق عوائق اتصالية بين الكاتب والقارئ.

يجب أن تكون اتصالات الأعمال الكتابية أكثر اقتصادية وكفاءة. وتقدم الجداول في الصفحة التالية المزيد من البدائل حول استخدام الكلمات الطويلة، وإساءة استخدام الكتابة التجارية.

ولا نؤكد على أن استخدام أي مفردات في الجانب الأيسر سوف يفسد الرسالة ويؤدي إلى غموضها. يشير التحذير هنا إلى الاستخدام غير الضروري للمفردات الطويلة المختلفة. وعند زيادة الاستخدام فإنها تؤدي إلى نفاذ صبر القارئ وفهمه، وتخلق حاجزاً للاتصال الفعال.

ولقد عرف الكونجرس الأمريكي أهمية اللغة البسيطة في النماذج الحكومية، وفي الطلبات والتطبيقات والتقارير واللوائح والمستندات الأخرى. ومنذ بداية عام ٢٠٠٧، أصدر الكونجرس تشريعات تجبر المنظمات الحكومية على استخدام لغة واضحة ومرتبة جيداً، وتتبع أفضل الممارسات الكتابية. وإن اللغة البسيطة في فواتير الاتصالات الحكومية ٢٠٠٧،

برعاية مشــتركة بواســطة عشرة من أعضاء مجلس الشــيوخ، من خلال التصويت في دورة الخريــف ٢٠٠٨. وعــلى جانب معاكس، فإن عضو مجلس الشــيوخ روبــرت بينيت صوّت بالاهتمام بمثل هذه اللوائح التي تنتج المصطلحات القانونية، والتي تضيع في الترجمة.

بدلاً من استخدام	استخدِم
ينصح	يخبر
يخفف	يحسن
استحسان	قبول
يشرع	يبدأ
يثبت	يظهر
يواجه	يقابل
توقع	أمل
يفسر	يشرح
موضع	مكان
تعديل	تغيير
حدة الذهن	فهم
لاحقاً ل	بعد
إنهاء	نهاية
استخدام	استعمال
يستخدم	يستعمل

وعــلى الرغم من موافقته على ذلك، فإن هذا القياس ســوف يفيــد توصل الأمريكيين إلى حكوماتهــم، وأيضــاً في فاتورة أخرى (اتــش ار ٩٤٦) التي تم إنتاجهــا في فبراير ٢٠٠٩، وتم التوقيع عليها قانونياً بواســطة الرئيس باراك أوباما في أكتوبر ٢٠١٠. وتم إصدار قانون الكتابــة الواضحة الذي تدرب عليه الموظفون الفيدراليون لتوضيح الكتابة، والترتيب الجيد الموجز للمســتندات الموجهة إلى العامة، بخصوص مزاياهم أو خدماتهم أو بخصوص تعبئة نماذج الضرائب. وتشــتمل المستندات (ســواء الورقية أو النسخ الإلكترونية) على خطابات،

نـــشرات ونماذج وإشــعارات وتعليمات. وفي مســـتوى الدولة، فإن هناك مــا يزيد عن اثنين وعشرين ولاية الآن لديها لوائح اللغة البسيطة التي تستخدمها في كتبهم، ولا سيما نيويورك، كونيتيكت، بنسلفانيا، فلوريدا، مينيسوتا، كاليفورنيا، أوريغون وواشنطن.

المبدأ الثالث: استخدم الكلمات المحددة بدلاً عن الكلمات المجردة:

عند مناقشـــة موضوع ما، فإن الكاتب يســـتطيع الاختيار من مدى واسع من الكلمات، ويمكن تخيل هذا المدى على أنه درج يصعده الكاتب. وهذا الدرج (انظر شكل ٦-١) يتحرك من الكلمات المحددة في الدرجات السفلية إلى مزيد من الكلمات العامة في الدرجات العليا. وتميل الكلمات المتماسكة إلى أن تكون واضحة في عقل القارئ، وتكون الكلمات المجردة أقل تحديداً وتنتج تفسيرات واسعة وعامة للمعاني. كما ينتقل السلم من الشيء الواضح إلى شيء أكثر عمومية وربما غموضاً كما يتضح في شكل (٦-١).

يعتمد مســـتوى التحديد والتجريد على خلفيـــة القارئ واحتياجاته وتوقعاته. كما تهدد الكلـــمات والجمـــل المجردة بعض القراء وتخلق عدم الثقة والارتباك، مما ينتج عنه أســـئلة حول إمكانية الرد أو عدم الرد على: متى؟ كم عدد؟ من؟ كم السعر؟ أي واحد؟ لاحظ كمية الاختلاف في المعلومات في الفقرات والتعبيرات التالية:

تخلق المفردات والجمل المحددة باســـتمرار صوراً حادة وقوية وتجذب اهتمام القارئ. وقد يســـتغرق تأليف الجمل المحددة المزيد من الوقت والتفكير، ولكنها أكثر فعالية وتبقى مع القارئ فترة أطول من الجمل المجردة[٢٠]. وعلاوة على ذلك، فإن الكتابة المحددة تستغرق وقتاً أقل لقراءتها وينتج عنها فهم أفضل للرسالة، ومن غير المرجح أنها تحتاج لإعادة قراءتها كما في الكتابة المجردة[٢١].

المجردة	المحددة
طالب جيد.	حصل الطالب على أعلى مجموع تراكمي في فصل يتألف من ستة وثمانين طالباً.
في المستقبل القريب.	في يوم الجمعة، ١٩ من يونيو.
ربح كبير.	هامش ربح قدره ٢٨ بالمائة.
توفير جدير بالملاحظة.	٥٠ بالمائة من السعر العادي.
في أقرب وقت ممكن.	في نهاية العمل الجمعة هذه.

المبدأ الرابع: اقتصد في الكلمات:

كتب العالم باسـكال Pascal خطاباً مكوناً من عشرين صفحة إلى صديقه في عام ١٦٥٦، وقـد ذيله باعتذاره لطول الخطاب قائلاً: "آمل أن تقبل اعتذاري لكتابة مثل هذه الرسـالة الطويلة، ولكني لا أملك الوقت لكتابة واحدة أقصر". لقد كان باسـكال شاهداً على حقيقة أن الوعي باختيار الكلمات يستغرق وقتاً ومجهوداً.

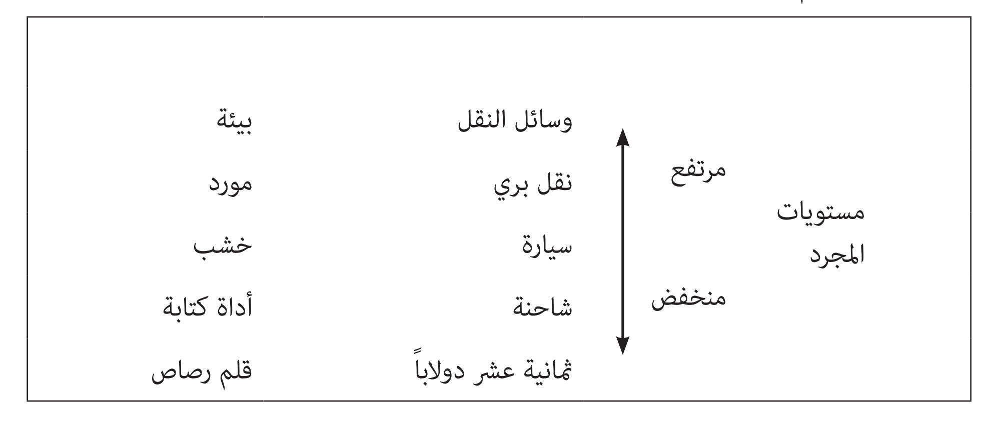
ويوجد سبب عملي ومختصر لأن تكتب بشكل مترابط ومتماسك، حيث يكلف الإطناب الشركات مالاً، وربما تستغرق الكلمات غير الضرورية وقتاً ثميناً في كتابتها وكذلك في قراءتها، بالإضافة إلى أنها تستهلك الورق والموارد الأخرى.

لاحظ النسختين (الطريقتين) المختلفتين التاليتين:

يرجـى التعرف على الشـيك المرفق بمبلـغ ٨٢,٥٦ دولاراً أمريكيـاً. وفي حالة كون المبلغ صحيح أو غير سـاري، قم بمراجعة سـجلاتك. الرجاء إبلاغنا في حالة إيجاده في أسرع وقت ممكن.

المرفق شيك بمبلغ ٨٢,٥٦ دولاراً أمريكياً. إذا كان هذا المبلغ غير صحيح الرجاء إبلاغنا.

اسـتخدمت النسـخة الثانية خمس عشرة كلمةً لقول نفس الشيء الذي قيل في النسخة الأولى، باستخدام إحدى وأربعين كلمة. اختصار بما يزيد عن ٦٣٪.



شكل (٦-١) سلالم التلخيص (التجريدي)

لماذا يستمر الناس في عالم الأعمال في استخدام المزيد من الكلمات، بينما يوجد مثل هذا الاختصار؟ يوجد سببان لذلك: السبب الأول، غالباً ما يستخدم الكُتاب جُملاً ذات كلمات طويلة نتيجة للعادات المكتسبة في المدرسة، حيث كان الطلاب يكتبون مقالات طويلة. وفي تقييم عمل الطلاب، فإن الكمية أحياناً مهمة، مثل: الجودة لدى بعض المعلمين.

السبب الآخر، يتعلق بالكُتاب غير المدربين الذين يبحثون عن نموذج معين مع مهمة خطية في الوظيفة، وعند تعبئة الملفات بواسطة استخدام المصطلحات والمفردات المعبرة، ومحاكاة المبتدئين من خلال النماذج الكتابية. لاحظ في الأمثلة التالية كيف يمكن استبدال التعبيرات الكثيرة / الزائدة في الجانب الأيسر، بواسطة البدائل الأكثر اختصاراً على الجانب الأيمن.

إن التأكيد اليوم على إدارة التكاليف يجب أن يطبق في الكتابة التجارية. يجب استبدال التعبيرات في الجانب الأيسر بواسطة البدائل الموجودة في الجانب الأيمن[٢٢]. وكلما كانت الكلمات موجزة كلما وفرت في الوقت، وتصبح أكثر فعالية وعادة سهلة.

جمل مطنبة / زائدة	البدائل
ويعود ذلك إلى حقيقة أن.	لأن.
لغرض.	ل.
لغرض أن.	حيث، طالما.
من أجل.	ل.
في حال.	إذا.
بالإشارة إلى.	عن.
وفقاً لطلبك.	كما طلب.
في وقت لاحق.	بعد.
على غرار ذلك.	مثل.
وقائع حقيقية.	وقائع.
الخطوات اللازمة المطلوبة.	المتطلبات.
المبادئ الأساسية.	المبادئ.
تجدون مرفق طيه.	هنا.

جمل مطنبة / زائدة	البدائل
نتطلع قُدماً مع الأمل.	ونتطلع.
إجماع الآراء.	الإجماع.
من وجهة نظر.	من.
بقدرٍ ما.	حيث، لأن.
وفقاً ل.	مثل.
على أساس أن.	لأن.
في وقت لاحق.	لاحقاً (أو الوقت).
خلال مدة سنة واحدة.	خلال سنة.
الوضع في الاعتبار.	يدرس.
شيك بمبلغ وقدره.	شيك ب.
التي لم يكن لها استخدام.	بلا فائدة.
ذلك لم يمكن تحصيله.	يتعذر تحصيله.
وعلى الرغم من أن.	مع أن.

مثال جيد للاقتصاد في الكتابة هي الرسائل النصية. وعلى الطلاب والعمال على حد سواء أن يتعلموا تلخيص الأفكار الرئيسية، من كتل المعلومات والخبرات وإيصال هذه الأفكار في رسائل غير مباشرة. وكما تمت مناقشته في الفصل (٣)، فإن النص استبدل البريد الإلكتروني في العديد من المنظمات، مثل: قناة الاختيار بسبب البساطة والفورية. وبما أنهم يعيشون في عصر زيادة المعلومات، يتساءل القراء: ما الذي يجب علينا معرفته؟ ولماذا نحتاج أن نعرفه؟ ومن ثم يقوم كُتاب الرسائل النصية باختصار رسائلهم تبعاً لذلك.

وقد يجادل أحدهم بأن الاقتصاد في الكتابة سيتسبب بالضرورة في فقدان المعاني. وعلى أية حال، فقد وضح لاري سميث وراشيل فيرشليزر Larry Smith & Rachel Fershleiser أنه يمكن للرسائل أن تكون قليلة الكلمات، بينما تحمل المعاني العميقة. وطلب مؤسسو مجلة Smith عبر الإنترنت من الراغبين إرسال مذكرات من ست كلمات. وقد استخدموا مثال ارنست هيمينجواي كنموذج لذلك. وطبقاً للأسطورة، فعندما طلب منه كتابة رواية من ست كلمات فقط، جاء هيمينجواي بما يلي: تخفيضات: أحذية أطفال، لم ترتدى. ما

يزيد عن ١٥,٠٠٠ من الناس ردوا على هذا التحدي. وتتضمن بعض الأمثلة التي وردت في المجلة ما يلي:

- كان معلمي في الصف الثاني على صواب - جانيلي براون.
- سر الحياة: تزوج إيطالية - نورا أفرون.
- استخدمتُ الطريق ذا المناظر الخلابة فوصلتُ متأخراً - ويل بليت.
- كوني فعلاً أمي. أرجوكِ أطلقي النار علي - سينتيا كابلان.
- إنها عالية جداً. اذهب أنت الأول- آلان إيجل[٢٣].

توقف وفكر

١- أي من الجملتين اللاحقتين أكثر قوة؟

- حسناً، أرجوك أوقفني إن كنت سمعت بهذا من قبل، ولكنني فكرت كثيراً بالموضوع وأتساءل فيما إذا كان الحل الذي نراه سيساعدنا في تحقيق أهدافنا. ألا توافقني الرأي؟

- لن يفيد ذلك.

٢- إذا اخترت الجملة الثانية، ما هي الخلاصة التي خرجت بها عن أهمية الترابط؟

المبدأ الخامس: تجنب التعبيرات المأثورة (الكليشات) واللهجات:

التعبيرات المأثورة أو الكليشات لها معنى مقبول. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الكلمات تشكل رسائل مملة ينقصها الإبداع. ربما يفهم القراء ما هو مكتوب، ولكن الرسالة تبدو مبنية للمجهول (غير خاصة) حيث لم يضمّنها الكاتب أي شيء أصيل.

توضح الأمثلة السابقة تناقصاً ملحوظاً في استخدام مثل هذه الجمل، والتي تحمل أكثر من معنى. وعلاوة على ذلك، أحياناً تكون ببساطة غامضة وأحياناً يجب اختبار مدى منطقيتها. ويتم توضيح نقاط الضعف هذه في الأمثلة التالية:

"في وقتٍ مبكر" أو "في أسرع وقت مناسب (يناسبك)".

وعادةً تتبع مثل هذه الجمل طلب خدمة معينة، وتستخدم عادة بواسطة الناس الذين لا يرغبون بالظهور بمظهر الشخص اللحوح. ومثل هؤلاء الناس لا يدركون أمرين: الأول، قد يكون أقرب وقت بالنسبة للقارئ شيئاً مختلفاً عما يفكر فيه الكاتب إلى حد ما. والثاني، أن رجال الأعمال يتعاملون مع المواعيد النهائية طوال الوقت، ولا يبدو أنهم ينزعجون عندما يطلب منهم شيء ما في وقت محدد، إذا قام الكاتب بتوضيح السبب وراء تحديد هذا الموعد بوضوح ولطف، كما في المثال التالي:

"حتــى نتمكن من تنفيذ (إرســال) طلبــك في أسرع وقت ممكن، يُرجى إرســالنا هذه المعلومات قبل ٢١ مارس".

البعض من الناس يفسرون هذه الكليشيهات على أنها صلفة: "شكرا مقدماً..."، "دعني أقول ...".

وبجانب كونه قديم وآلي ومبني للمجهول، فإن التعبير الأول يبدو أنه يقول: "إنني أتوقع منك الامتثال لطلبي، ولكن لا أرغب في أخذ الوقت لشكرك مرة أخرى. لذلك، سأفعلها الآن". يبدو التعبير الثاني طلباً لتصريح، ولكن الكاتب يريد قول ما الذي يرغب في قوله قبل الحصول عــلى هذا التصريــح أو الإذن. ويجب تجنب التعبير الثاني، كما يمكن اســتبدال الأول ب: "أنا أُقدر أية مســاعدة تُقدمها لي بهذا الخصوص". وتعتبر اللهجة هي اللغة الفنية أو مصطلحات محددة تمثل جزءاً من المفردات اليومية لمنظمة أو تخصصٍ ما. ويعرف المطلعون معاني هذه الكلــمات ولكــن ربما غير المطلعين / العمــلاء لا يدركون معناها. تشــتمل اللغة الاصطلاحية عــلى المصطلحات والألفاظ الفنية المســتخدمة بطــرق خاصة. وعند الكتابــة إلى قراء خارج المنظمة، يجب على المدراء تجنب اســتخدام هــذه اللغة الاصطلاحية. وعلاوةً على ذلك، فإن عليهم اختيار إصدارات الشــخص العادي كلما أمكن؛ لتقليل احتمالية إساءة فهم هذا القارئ للرســالة[٢٤]. وبالإضافــة إلى ذلك، فإن بعض المنظمات كبيرة جداً، حيث إن الأشــخاص داخل الوحــدة الوظيفية الواحدة لا يفهمون اللغة الاصطلاحية الخاصة بالوحدات الأخرى. وتوضح القوائم التالية كيفية استخدام بعض اللغات الاصطلاحية في الأعمال وكيفية تبسيطها.

وباستثناء واحد فقط، فإن الأوصاف الموجودة في الجهة اليمنى تستخدم كلمات أكثر من اللغــة الاصطلاحية في الجانب الأيسر. وإن كانت هذه الإصدارات كثيرة الكلام تؤمن بالفهم وتمنع الاستفسارات الهادفة للتوضيح، فيمكن بذل جهود مضاعفة وكلمات مستخدمة تكون جديرة بالاهتمام. يجب على المدراء اتخاذ هذا القرار عند الكتابة.

يمكــن للاختصــارات والكلمات المركبة أن تصبح مزعجة في بعــض المواقف، وربما يكون الاختصار مناســباً تماماً، وفي مواقف أخرى ربما يســبب مشكلة. على ســبيل المثال، في أحد أقسام شركة إكســون، فإن مصطلح DHR يعني مدير الموارد البشرية، بينما يعني في قسم آخر مرحلة من مراحل الكشط الكيميائي.

وأخيراً، فــإن مفردات التنبيه والتعبيرات والمصطلحات يمكن أن تصبح مألوفة بسرعة في الدوائــر التجاريــة، ومن ثم تصبح مجردة فقط في أسرع وقت. ولقد قدم رون ســتورجون

١٢٠٠ مثــالٍ حول المصطلحــات في هذا الكتاب، وتعتبر أكثر إمتاعــاً وألواناً (رعي القطط - الــدوران حــول نقطة تصريف المياه – إرضاع الفأر)، والبعض منها متســمة بالاعتدال كثيراً (التخفيف - FTI - التآزر)[٢٥]. وأحياناً في محاولة مضللة وغير مهنية وتجارية تصنع كلمات أطــول من تلك القصــيرة، مثل: وظيفياً لكلمة "وظيفة"، وهادفــة لكلمة "الأهداف"، وعند الإقرار ســواء باســتخدام الألفاظ التجاريــة عن طريق توقعات المســتلم ومناخ الاتصالات والسياق الثقافي (انظر الفصل ٢).

الاستخدام المفرط	البدائل
أبيض كالورقة.	شاحب.
مشغول كالنحلة.	مشغول، يعمل.
ذكي رغم حداثة سنه.	ذكي.
يسير على خُطى.	يتبع نفس المسار.
الحصول عليها جميعاً معاً.	يصبح منظماً، يحل المشكلة.
مط الحقائق.	يبالغ، يكذب.
نظيف كما الصافرة.	صحي، نظيف.
صخرة جبل طارق.	يعتمد عليه، موثوق.
حقاً منفتح وأمين.	واقعي، أمين، وفيّ.
كم سيكون محظوظاً لينال ذلك.	لحسن الحظ.

لغة اصطلاحية	نسخة الشخص العادي
تي. كيو. ام (TQM).	إدارة الجودة الشاملة.
حساب الذمم.	شركات أو أشخاص مدينون للشركة.
المبالغ واجبة السداد.	مبالغ مستحقة للشركة.
حافز اتش. في. آى.	دفع إضافي مقابل مقدار كبير من الآليات.
تاريخ الاستحقاق.	التاريخ الذي يستحق فيه السداد النهائي.

لغة اصطلاحية	نسخة الشخص العادي
المواد الوسيطة (الأولية).	مواد خام تستخدم للتصنيع في صناعة البتروكيماويات.
طباعة على وجهين.	مصطلح عامل النسخ، أي النسخ على جانبي الورقة.
إف.أيه.أيه (FAA).	إدارة الطيران المدني.
مجرد.	تاريخ العقار.
كل يوم.	يومياً.
التقييم المقدر.	قيمة العقار لأغراض الضرائب.
النسبة الحالية.	نسبة الأصول المتداولة إلى المطلوبات.
سي.آر.ام (CRM).	إدارة علاقات العملاء.

المبدأ السادس: استخدم الكلمات الإيجابية التي تنقل المجاملة:

كما ذكرنا سابقاً، فإن الاتصالات الكتابية تمثل محفزاً وتولد ردود الفعل. وبوجه عام، كلما زادت إيجابية المحفز، كلما زادت إيجابية الرد. والعكس صحيح؛ فكلما كان المحفز سلبياً، كلما كان الرد كذلك. وعلى سبيل المثال، فإن سلوكيات العلماء تخبرنا عن أن المرؤوسين سيتأقلمون مع الاتصالات المتوقعة بواسطة مدرائهم[٢٦].

وسواء تعامل المدير مع المرؤوسين ومع رؤسائه وزملائه، أو مع العملاء والموردين أو آخرين، فإن الرغبة بأن تكون الرسالة جيدة الاستلام موجودة، ومفردات طلب المعلومات الإيجابية، مما يوجب زيادة احتمالية رد الفعل الإيجابي، أو على الأقل رد الفعل الحيادي بواسطة المستلم.

إن الفرق بين الصيغة الإيجابية والسلبية ليست مسألة المضمون بل التأكيد، حيث تؤكد الرسائل السلبية على الجوانب الأقل رغبة في الموقف. وعلى هذا النحو، فمن المرجح أن تثير استجابات دفاعية أو عدائية من القارئ.

فيجب على المرسل الفعال للرسالة الاتصالية الفعالة أن يثبت المصداقية وحسن النية مع المتلقي. كما أن الإيجابية والمجاملة تساعد المدير على تطوير هذه الجوانب. توضح

الأمثلة التالية الآثار المختلفة التي يمكن أن تتولد عن الصيغ الإيجابية والسلبية للرسائل:

- لا أستطيع أن أُحضِر التقرير صباح الغد.
- لا أستطيع أن أُحضِر التقرير يوم الأربعاء الساعة ٣,٣٠ مساءً.
- يجب عليك عدم استخدام النموذج "أ" لتقديم تقرير المبيعات الأسبوعية. النموذج "ب" هو النموذج المطلوب.
- نأسف لإبلاغك بأنه يجب علينا رفض طلبك للترقية؛ لأنك لم تحصل على ما يكفي من الاعتمادات التعليمية المستمرة. بمجرد أن تكسب ٦ اعتمادات تعليمية مستمرة، سوف تحصل على الترقية.

في كلٍ من البيانات البديلة في الأمثلة السابقة، يذكر الكاتب ما يمكن القيام به أو ما تم القيام به، بدلاً مما لا يمكن القيام به أو ما لم يتم القيام به.

دعونا ننظر إلى مثال واقعي: في مجال إدارة الضيافة، سرقة وسائل الراحة في الفنادق بمثابة تكلفة كبيرة لممارسة الأعمال التجارية، حيث يسرق الضيوف بشكل روتيني المناشف، والأقلام، وحتى الأثاث من غرف الفندق. بدلاً من نشر التحذيرات أو التهديدات، فإن تعبير "هوليداي إن اكسبرس" يأخذ نهجاً إيجابياً، كملاحظة وُضعت لتُقرأ على مداخل الحمامات، أليست أفضل من كتابة: "لا تسرق أشياء من الغرفة؟".

عزيزي النزيل، نظراً لأن من أهم أولوياتنا هي راحة الضيوف، يعرض قسم خدمة الغرف هذه الأشياء للبيع: كواية: ٤٠ دولاراً. لوحة الكي: ٣٠ دولاراً. مجفف الشعر: ٣٠ دولاراً. منشفة الحمام: ١٥ دولاراً. منشفة اليد: ١٠ دولارات. كل نزيل في غرفته مسؤول عن الحفاظ على أجزاء الغرفة. إذا قررت أن تأخذ أشياء من غرفتك بدلاً من شرائها من خدمة العناية بالغرف، سنفترض أنك توافق على دفع رسوم مقابل لحسابك. شكراً.

لأن بعــض العبــارات تبدو مزعجة، فمــن المرجح أن تثير غضب القــراء، ونتجنب ذلك لضمان مناخ إيجابي ومهذب. على الرغم من أننا لا يجب أن نتجنب الســلبيات تماماً، لكن يمكننا تقليلها. والكلمات والعبارات مثل: "لا غنى عنه"، "يمكنك الادعاء بأن"، "الملهم الخاص بــك"، "فشــلت في"، و "من الواضح أنــك تتجاهلها"، ينبغي تجنبهــا إن أمكن. فإن الفصل التالي عن الرســائل سوف يفسر هذه النقطة بعد من ذلك. كونها إيجابية وتنقل مجاملة في اختيار الكلمات، ينطوي أيضاً على اســتخدام لغة محايدة بين الجنسين. فنادراً ما يكون من الضروري للكتاب تحديد القارئ ذكراً كان أو أنثى.

فاليوم نســتخدم المصطلحات المحايدة بين الجنســين لوصف الوظائف. كما أن الضمائر والأسماء التي تشير إلى جنس واحد، عندما يتم وصف كل من (القوى العاملة) غير مقبولة. وبالمثــل، ينبغي تجنب العبارات التي تقلل من ســلوك أو نوع جنــس واحد. تمثل القوائم التالية عبارات غير مقبولة ومقبولة:

عبارات يجب تجنبها:	
"رجل" (عند الإشارة إلى الأنواع).	ساعات عمل الرجل.
من صنع الإنسان.	مضيف، مضيفة.
الأيدي العاملة.	باني (مشيد) المنزل.
بلغ الرجولة.	الجنس الأعدل.
رجل أعمال.	الجنس الأضعف.
مصور.	شيخ، عائل.
رجل إطفاء.	امرأة عاملة.
رئيس العمال.	طبيبة، محامية.
رجل مبيعات.	تعويضات لعمل العامل.

عبارات مقبولة:	
مدير أعمال تنفيذي.	ساعات العمل.
وظيفة في الولاية (طبيب، محامي، محرر).	مشغل آلة التصوير.
الإنسانية، البشرية، بشر، الناس.	رجل الإطفاء.
القوة البشرية، الطاقة البشرية.	مشرف.
عمال، القوى العاملة، الموظفين.	مندوب مبيعات، موظف مبيعات، بائع
مضيف الطيران.	تعويضات للعاملين.

بشـــأن موضوع التحيز الجنسي في الكتابة، يعتبر الضمير "هو" واحد من أهم المشكلات الشائكة على وجه الخصوص. منذ حوالي ثلاثين عاماً كان الضمير "هو" يُستخدم بشكلٍ عام لكلا الجنســين في الموضوعات الشخصية: "كل شخص لديه مشــاكله الخاصة لحلها"، حيث لاحظت السلطات أن مثل هذه الكتابات تُشعر المرأة بالتجاهل في عالم العمل.

لحســن الحظ، يمتلك المــدراء العديد من الخيارات المتاحة لتجنب اســتخدام مثل هذا الضمير. فهناك شخص يستخدم أسماء الجمع والضمائر. فمثلاً، بدلاً من كتابة: "مدير يحفز موظفيه"، يمكن أن يُكتب: "يجب على المديرين تحفيز موظفيهم".

وهنــاك خيــار آخر مثل: "هي أو هو"، "لها أو له"، "هي/ هــو"، "لها / له". وإن لم يكن الأفضل تماماً، يُعتبر هذا الخيار مقبولاً. فيجب على الكُتاب أن يكونوا حذرين في اســتخدام هذا الخيار كثيراً؛ لئلا يعوق الأسلوب والقراءة.

وهناك تقنية أخرى تســتخدم على نطاق واسع في هذا الكتاب، وهي التقليل من ضمائر المذكــر والمؤنث في فقرة واحدة، بحيث يمكن اســتخدام الضمــير "هي" كضمير عام، في حين أن الفقــرة التالية تســتخدم الضمير "هــو". وبينما تتجنب هذه الطريقة اســتخدام الضمير "هو"بشكلٍ عام، ففى بعض الأحيان يكون هو الاستخدام التقليدي على الأقل بطريقة جزئية.

الطريقة الرابعة غير المتحيزة جنســياً، هي ليســت إحدى الطرق المفضلة لدى اللغويين الصارمين. وتســتخدم ضمائر الجمع للحصول على مراجع ســابقة تقليديــة، مثل: كل، كل شــخص، جميع، أي شــخص. على ســبيل المثال، "كل شخص لديه مشــاكله ليحلها"، فهذه الطريقة المنطقية والشائعة في الاستخدام.

الاقــتراح الاخير والأفضل هو اســتبدال الضمير الشــخصي الثالث "هــو/ هي" بالضمير الشــخصي الثاني "أنت"، لا يؤدي ذلك إلى تجنب مســألة نوع الجنس فحســب، بل يشرك القــارئ أيضاً بطريقة مباشرة، وهكذا. فمثلاً، "إذا كنتَ تنوي التأخر، اتصل بالمشرف عليك" أفضل من: "إذا كان أي موظف ينوي التأخر، عليه الاتصال بالمشرف عليه".

المبدأ السابع: استخدم أسلوب المحادثة:

تحقق التعبيرات والجمل الاتصال الفعال عندما تســتخدم اللغة اليومية، أي عندما تكون الكلمات هي تلك التي تستخدم في الاتصال وجهاً لوجه. وينطوي أسلوب المحادثة على الكتابة

مــع الكلــمات من المفردات التي يتحدث بها الشــخص، وعادة لا ينبغي أن تشــمل الكلمات العامية، حيث يجب أن تكون اللغة التي يستخدمها معظم الناس في إدارة الأعمال اليومية.

من أنجح رجال الأعمال الذي جســد الكتابة بأسلوب التخاطب، هو الملياردير المستثمر "وارن بافيــت"، رئيس مجلس إدارة بيركشــاير هاثاواي فى عــام ٢٠٠٥. ولقد كرمت اللجنة الوطنية بافيت على كتابة التقرير الســنوى، حيث قال "بوب كيري" رئيس اللجنة ورئيس المدرســة الجديدة، وهي جامعة في نيويورك: "لم يكن هناك لأي تقرير سنوي تأثير أكبر على الأعمال التجارية الأمريكية"[٢٧].

رسالة بافيت السنوية للمساهمين عام ٢٠١٣ كانت الإبلاغ عن إستراتيجيته فى الاستثمار، مع الحفاظ على نمط علامته التجارية، ودعوته لالتزام الهدوء في بيئة الفوضى واتخاذ وجهة نظــر طويلــة الأجل. ولقد كتب بافيــت: "إن اللعبة تنتهي بالفوز مــن قبل اللاعبين الذين يركزون على الملعب، أو من أولئك الذين تركز أعينهم على لوحة النتائج"[٢٨].

ولم تكــن كتابة بافيت الخطابية شــاذة. فقد أعجب بها المــدراء التنفيذيون الناجحون، مثــل: بيل غيتس فى مقابلة مع ماريــا بارتيرومو فى فبراير عام ٢٠٠٩. لقد اعترف غيتس بأن كتابة رســالة ســنوية عن نشاطات مؤسســته كانت فكرة بافيت، حيث سار على نهجه لأن النصيحة كانت مفيدة[٢٩].

لأسلوب المحادثة أهمية خاصة في رسائل الأعمال؛ لأنه يعتمد بشكلٍ أساسي على تطوير "وجهة نظرك"، حيث تنطلق وجهة نظرك من وجهة نظر القارىء. فهي تســاعد الكاتب في رسائل العمل على تخصيص الخطابات وتقدير أشياء معينة لمعظم القراء[٣٠].

قبل الكتابة، يحدد المرسل الشخص الذي سيستقبل المعلومات؛ حاجته للمعلومات، والمعرفة التي يملكهــا، والخبرة، والاهتمامات، والثقافة والنظام القيمي، حتى شــكل الفقرات والحروف يجب أخذها في الاعتبار عند الكتابة لفئة محددة من القراء لديها نفس المشاغل والاهتمامات.

يمكن كتابة الفقرات والحروف بأسلوب المحادثة، كما لو كانت تتألف من إنسان بدلاً من جهاز كمبيوتر محشــو باللهجات. وقد ســهلت التكنولوجيا أكثر من أي وقت مضى إمكانية تخصيص شكل الفقرة أو الخطاب.

ركزت تلك المبادئ الســبعة الأولى على اختيار الكلمات. فكل كلمة تســتحق الاهتمام؛ لأن كل كلمة تؤثر على الرســالة الإجمالية. ويحتاج المدير أيضاً إلى تحليل التركيبات وتنظيم

الكلمات بطريقة محكمة لضمان التواصل الفعال، وسوف تعالج المبادئ المتبقية الطرق التي يمكن بها تجميع الكلمات من أجل تحقيق أفضل النتائج.

نظّم الكلمات من أجل التأثير:

تناقش المبادئ الأربعة التالية الإرشادات التنظيمية لوضع الكلمات مع بعضها من أجل نقل الرسالة، ويتحدد الفهم لحدٍ كبير تبعاً لاستخدام الكاتب لأي من هذه المبادئ.

المبدأ الثامن: أبق الجمل قصيرة:

نواجه أحياناً جملاً طويلة في كتابات الأعمال، فتبدو هذه الكتابات التي لا تنتهي أبداً، حيث تنبع من عدة أسباب محتملة. ولقد ذكرنا سابقاً أحد هذه الأسباب، وهو الحاجة إلى إعادة النظر. المثال التالي من تقرير حكومي:

فمن الواضح من الاختلاف فيما يتعلق بالعمق القصير للمجال، أن الكفاف من شأنه أن يحول دون أي إمكانية تطوير معقولة للاستخدام الاقتصادي.

ويجب على المرء أنٍ يدرس الرسالة السابقة طويلاً، حيث يصعب معرفة ما إذا كان الكاتب في الواقع، قائلاً:

الحقل شديد الانحدار نحو الجُرف.

ومن ناحية أخرى، يكتبها بعض الناس طويلاً لتفادى ظهور هذه الجمل، أو دفعها كما فى المثال التالي:

خلال الأسبوعين الماضيين، كنا نتساءل عما إذا كنت قد وجدت نفسك حتى الآن في وضع يمّكنك من إعطائنا مؤشراً، على ما إذا كنتَ قد توصلت إلى قرار بشأن عرضنا.

فإن معظم رجال الأعمال الذين يواجهون مواعيد نهائية يومياً، لن يشعروا بالاستياء إذا ما طرح عليهم سؤالٌ آخر حول هذه النقطة:

هل قررت بشأن العرض الذي قدمناه قبل أسبوعين؟

هناك سبب آخر محتمل للجمل الطويلة غير الضرورية، وهو الحاجة إلى قول كل ما يمكن قوله عن موضوع ما في جملة واحدة. لاحظ الارتباك الذي أنشأه المثال التالي، والذي تحسن في صيغة بديلة.

"على الرغم من أن سبعة عشر شخصاً من قسمنا (قسم الشراء) حضر ورشة العمل، فإن تسعة منهم بما فيهم جيرى ستوف ليس لديهم أية خلفية عن موضوع ورشة العمل (تقنية التفاوض المتقدمة)، التي تقدمها جمعية شراء شيكاغو".

"حضر الأسـبوع الماضي سبعة عشر شـخصاً من قسم المشتريات. لدينا ورشة عمل حول تقنيات التفاوض المتقدمة، والمقدَّمة من قبل الجمعية الشرائية بشيكاغو. حضر من السبعة عشر شـخصاً جيري سـتوف وثمانية آخرون، والذين افتقروا إلى الخلفية اللازمة حول ورشة العمل".

طريقة واحدة لتقصير الجمل، هي تجنب الإنشـاءات البدائية: "أنه ..." و "هنالك.." أو "هناك...". والكلمة البذيئة ليست لها سابقة نحوية في الجملة. وغالباً ما ينشر تركيز الرسالة عن طريق إزاحة أو حتى إزالة الناس من الجملة. على سبيل المثال، "من المحتمل أن أسعار الفائدة سـوف تنخفض"، كلمة ليس لها سابقة لكنها تحصل على التركيز الرئيسي، والشخص الذى يحمل هذا الرأي غير معروف. فمن الأفضل أن تكون هكذا: "أعتقد أن أسعار الفائدة سوف تنخفض"، وبدلاً من: "يقترح إعادة كتابة هذا الاقتراح" قل: "من فضلك أعِد كتابة هذا الاقتراح". بشـكلٍ عام، فإن اسـتخدام كلمة "هناك..." تضيف طولاً للجملة وتضيع الوقت. فبدلاً مـن أن تقول: "هناك ثلاثة اختيارات فأي منها سـتختار؟" يمكنـك القول: "بإمكانك الاختيار من هذه الاختيارات الثلاثة".

تتطلب الجمل الطويلة التي لا داعي لها للقراء قضاء الكثير من الوقت في محاولة لفهم الرسـالة، والمزيـد من الوقت والصبر المطلوب لفهمها، مما يقلـل من احتمالية فهم القارئ لهدف الرسالة.

الكتابة الفعالة سهلة وسريعة للقراءة، وتظهر الدراسات أن الجمل التجارية الجيدة هي خمس عشرة إلى عشرين كلمة، كما أنها تسـتخدم ما لا يزيد عن عشر جمل طويلة (ثلاث أو أكثر) من الكلمات في كل مائة كلمة.

الجمـل الفعالة تعبر عن نقطة رئيسـية واحدة، وبالتالي فـإن أية عبارات متصلة يجب أن تفـسر تلك النقطة. وعندما نضع اثنين أو أكثر من الأفكار الهامة في نفس الجملة، فنحن نقلل غالباً من أهمية الأمور التي يمكن أن تلتبس على القارئ.

المبدأ التاسع: استخدم صيغة المبني للمعلوم بدلاً عن المبني للمجهول:

تعـرض صيغة المبنـي للمعلوم أجزاءً من الجملة في الترتيـب الطبيعي المتوقع من قِبل الأشـخاص الناطقـين باللغة الإنجليزية. فموضوع الجملة هو الفاعـل، الذي يتصرف بعيداً ويصوره الفعل ويتم توجيه الفعل نحو المفعول، حيث توضح الجمل التالية المبنى للمعلوم:

- أدار ديفيد لوبيز David Lopez الاجتماع.
- فرض دونا هيبرت Donna Hebert السياسة.
- دعم ريدلى جروس Ridley Gros الجامعة.

أمـا صيغة المبنى للمجهول، فهـي تعكس ترتيب الأجزاء فى الجملـة، حيث إن الفاعل يُسبق بكلمة "بواسطة"، والمفعول يمثل حدث الفعل:

- أدير الاجتماع بواسطة ديفيد لوبيز David Lopez.
- تم فرض السياسة بواسطة دونا هيبرت Donna Hebert.
- تم دعم الجامعة بواسطة ريدلى جروسRidley Gros.

بجانـب الترتيب المعكوس في الجملة والإطالـة الطفيفة، إلا أن المبنى للمجهول يضعف بنـاء الجملة، من خلال جعل الفاعل هو المفعول المسـبوق بكلمة "بواسـطة". علاوة على ذلك، فصيغة المبنى للمجهول تحمل خطر استدراج الكاتب إلى تعبيرات لها أكثر من معنى بدلاً من كتابتها. على سبيل المثال[٣١]، "نظم الرئيس الجديد الإدارة الجديدة". فها نحن نرى: "تم تنظيم الإدارة الجديدة بواسطة الرئيس الجديد".

وعـلى الرغم من أن الكُتـاب الإداريين يفضلون صيغة المبنى للمعلوم في معظم الجمل، فمن المفضل أحياناً اسـتخدام صيغة المبنى للمجهـول، حيث إن المبنى للمجهول يعد أكثر دبلوماسية. لاحظ عند استبعاد جملة "بواسطة" من صيغة المبنى للمجهول، فنحن نستبعد بذلك من قام بالفعل في الجملة، وقد يكون ذلك مناسـباً في المسائل المتعلقة بالحساسية أو عند التعامل مع أشخاص السلطة العليا. لاحظ التحول الدبلوماسي التالي:

صيغة المبنى للمعلوم: يقوم مدير الشراء بطلب المناقصات من بائعين غير مرخص لهم.

صيغـــة المبنى للمجهول: يتـــم طلب المناقصات من البائعين غير المرخص لهم بواســـطة مدير المشتريات.

صيغة المبنى للمجهول بدون "بواسطة": يتم شراء المناقصات من البائعين غير المرخص لهم.

المبدأ العاشر: نظِّم الفقرات بطريقة منطقية:

تجمع الفقـــرات أفكاراً منفصلة وتُرتبها لنقل فكرة مهمـــة واحدة. فالفقرة الواحد هي أداة الجمع بين الجمل مع بعضها لتكوين الرســـالة. فالجملة وحدها لا تصبح غير منطقية ولا تصل للمعنى المطلوب.

وتساعد الإرشادات الخمسة الكُتاب فى تطوير فقرات فعالة (انظر الجدول ٦-٢).

جدول رقم (٦-٢) تطوير فعالية الفقرات

قدم فكرة رئيسية فى الفقرة الواحدة.
قرر ما إذا كان النمط الاستنتاجي أو الاستقرائي مناسباً.
استخدم مجموعة متنوعة من هياكل الجملة في نفس الفقرة.
قم ببناء الفقرات للتأكيد على النقاط الهامة.
أبق الفقرات قصيرة نسبياً.

أولاً، تقديم فكرة رئيسية واحدة في فقرة. كما أن أي دعم ضروري لتطوير تلك الفكرة[٣٢]. وتسمى جودة الفقرة هذه الوحدة.

ثانياً، تحديد ما إذا كان النمط الاستنتاجى أو النمط الاستقرائي هو المناسب. فإن الفقرات الاســـتنتاجية تعرض الفكرة الرئيســـية في الجملة الأولى، والأفكار الداعمة في الجمل التالية، حيث تبـــدأ الفقرات الاســـتقرائية بالتفاصيل أو الدعم وتنتهي بالفكرة الرئيســـية. والنمط الاستنتاجي هو الأكثر شيوعاً، بينما يفيد النمط الاستقرائي فى عملية الإقناع.

ثالثاً، اســتخدم مجموعــة متنوعة من طرق بناء الجملة في فقــرة واحدة. فالفقرة التى تحتوي على جميع الجمل البسيطة يمكن أن تكون مملة، حيث يُبنى الاهتمام عند استخدام مزيج من تركيبات الجملة معاً.

رابعــاً، قــم ببناء الفقرات للتأكيــد على النقاط الهامة، حيث يمكــن أن يتم التركيز على مجموعة من الأساليب المتنوعة:

- كرر المفاهيم الأساسية.
- استخدم كلمات تنبيهية مثل: أفعال الحركة والضمير الشخصي "أنت".
- استخدم أدوات تحريرية مثل: النقاط، مربعات النصوص، حروف مائلة، خطوط عريضة أو أرقام.

تأكد من أن القوائم النقاطية والعبارات المتكررة وبناء الجملة في شــكل متوازٍ، وهذا ما يســمى بعناصر الجملة والتي هي على حد سواء في الوظيفة، كما يجب أيضاً أن تكون على حدٍ سواء في البناء(٣٣). انظر للأمثلة التالية:

الشكل الموازي: لدى الشركة بيان مهمة ومدونة أخلاقية:

غير الموازي: يشــعر المواطنون بالقلق فيما إذا كان الرئيس قد يلجأ إلى القســم أو ينظر مباشرة إلى الكاميرات.

يمكــن العثــور على أمثلة ممتازة من تركيبات مشــابهة في كلمات العظــماء. انظر لهذا التوقع من الموقر: د. مارتن لوثر كينج Rev Dr. Martin Luther King، فى خطبته الشهيرة (لدي حُلم): "دع الحرية ترن من قمم تلال هامبشــاير الجديدة. دع الحرية ترن من جبال نيويــورك العظيمــة. دعها ترن من امتداد أليغينس بنســيلفانيا. دعها ترن من جبال الروكى الثلجية فى كولورادو".

لاحظ كيفية التكرار والتوازى التي أضافت للجملة الإيقاع والتوازن وبناء العاطفة.

خامساً، إبقاء الفقرات قصيرة نسبياً، حيث تعتبر الفقرات القصيرة سهلة للقراءة وتعطي تركيزاً للمعلومات التى تحتويها. فقد يحتاج القراء إلى فواصل بصرية وعقلية حتى يتمكنوا من استيعاب الرسالة.

وعادة ما يكون طول الفقرات في المتوسـط أربعة أو سـتة أسطر، في حين يبلغ متوسط الفقرات فى التقارير إلى ثمانية وعشرة أسـطر، إلا أن الاسـتثناءات قد تبرر أحياناً الحاجة إلى التركيز (الفقرات الأقصر) أو تعقيد المادة (الفقرات الأطول).

وتتبع هذه المبادئ الارشـادية لإنشـاء رسـائل قصيرة وقوية وواضحة، مـن قِبل قادة بارزيـن في مجالات أخرى غير الأعمال، ومن الأمثلة على ذلك: الفريق غوس باغونيس Gus Pagonis، الذي كان هو الضابط المسـؤول عن الأمور اللوجسـتية خلال حرب الخليج عام ١٩٩١، حيث يحكى كتابه "الجبال المتحركة" عن دروسـه وكتاباته فى حرب الخليج، بأنه قام بتسليم الوجبات والوقود والذخائر والإمدادات الأخرى إلى ٥٤١,٠٠٠ قوة عسكرية أمريكية فى الكويت، خلال الحرب المشتعلة التى استمرت ١٠٠ ساعة، وكتب أن مبدأ التشغيل كان: دعها بسيطة وغبية (بدلاً من مقولة: دعها بسيطة وقصيرة)، وكانت أنماط اتصالاته من أهم التطبيقـات لهذا المبدأ. فقد حدد لكل تقرير ورقة مذهلـة ٣x٥ بوصة. وعلاوة على ذلك، أنه اختصر جميع رسـائل البريد الإلكتروني إلى سـتة أسـطر فقط. وكما يبدو، لا أحد سوف يستغرق وقتاً طويلاً للتمرير في ظل ظروف الحرب المروعة، ولقد لعب إصراره على الكتابة الجيدة دوراً مهماً في نجاحه.

المبدأ الحادي عشر: كن مترابطاً:

تصبح العلاقة بين الجمل واضحة من خلال الكتابة المتسقة، حيث تلي كل جملة الأخرى بسـهوله وسلاسـة. هذه الحركة من فكـر إلى آخر يتم إنجازها من خـلال الانتقال، والذي يوصف أحياناً بأنه جسر يربط الأفكار، وهذا الانتقال يمكن أن يكون طبيعياً أو آلياً.

حيـث يحدث الانتقـال الطبيعى، عندما يتدفـق محتوى الأفكار التاليـة مثل: البداية بسلاسـة وسهولة. لاحظ الحركة السلسـة من الفكرة الأولى إلى الثانية في الفقرة الافتتاحية التالية، بخصوص خطاب طلب وظيفة:

"الآن، شركـة ديلون الدوائية Dellon Pharmaceutical توسـع منطقتها الغربية. ألن تحتـاج ممثلي مبيعات مدربين وذوي خبرة لإدارة الحسـابات في الإقليم الجديد؟ بشـهادة جامعية في التسويق وخبرة ثماني سنوات ناجحة فى مبيعات الأدوية، أعتقد بأنني مؤهل تماماً لأن أكون أحد هؤلاء الممثلين بالشركة".

نلاحـظ أن الجملـة الأولى كانت عن التدريب والخبرة، وتليهـا الجملة الثانية التي تلي طلب المقدمة.

ولكـن في كثـير من الأحيان، لا يمكن للكاتب الاعتماد عـلى محتوى الأفكار لإظهار صلة واضحـة بينهما، وقد يظهرها بطريقة آلية (١). تكرار الكلمات الرئيسـية لإظهار القارئ أن نفس الموضوع لا يزال يجري تناوله (٢). استخدام الضمائر والمرادفات لتجنب كونها متكررة جداً، أو (٣) اسـتخدام الكلمات الانتقالية، والكلمات التي تستخدم لتوصيل الأفكار وإظهار نـوع معين من العلاقـة بينهما. الجدول (٦-٣) يسرد بعض الكلمات الانتقالية المسـتخدمة بشكلٍ متكرر.

بالإضافة إلى التأكد من أن الأفكار داخل الفقرة تتدفق بسلاسـة، يجب أن يقلق الكتاب من أن هذه النوعية من الاتساق تنشر الوثائق بأكملها. وبشكلٍ أكثر تحديداً، تحتاج الفقرات مثل الجمل إلى أن تكون ذات صلة واضحة. وأحياناً تظهر هذه العلاقة من خلال اسـتخدام الأدوات التحريرية، مثل تلك التي سبق مناقشتها. وفي أحيان أخرى، تستخدم جملة بأكملها في بداية أو نهاية الفقرة لإظهار علاقة تلك الفقرة بالعلاقة التي تسبقها أو تتبعها.

بينما ننتقل إلى وثائق أطول وأكثر تعقيداً، مثل: التقارير، فتصبح مهمة ضمان الاتسـاق أكثر إقحاماً. على سـبيل المثال، قد يحتاج قسـم من خمس صفحات من تقرير يبلغ خمساً وعشرين صفحة إلى فقرة تمهيدية لعرض ما تم تضمينه في هذا القسم.

جدول (٦-٣) كلمات انتقالية تستخدم بشكل متكرر

لكن	وفقاً لذلك	بالرغم من ذلك
التالي	مرة أخرى	من ناحيةٍ أخرى
وهكذا	بناءً على ذلك	علاوة على ذلك
ثم	من ناحيةٍ أخرى	باختصار
أخيراً	بالإضافة لذلك	اختصاراً
بالتالي	على العكس	كنتيجة ل
ما يزال	للتوضيح	على النقيض
أيضاً	بالإضافة إلى ذلك	بعد ذلك
و	ومع ذلك	على سبيل المثال

قد تحتاج أيضاً إلى فقرة ختامية لربط القسم وإظهار مدى ارتباطه بالغرض الأكبر من التقرير(أ). أبسط أنواع الأدوات الانتقالية هو "بيان جانوس Janus statement" وهو اسم للإله الروماني ذي الوجهين - وجه ينظر إلى الوراء والآخر يتطلع إلى الأمام. يمكن للكاتب إنجاز كلٍ من المراجعة والمعاينة باستخدام بيان جانوس، مثل: "والآن بعد أن وصفنا (س)، دعونا نلتفت لوصف (ص)".

الطريقة النهائية لبناء الاتساق في الوثائق الطويلة، هي استخدام العناوين الأساسية والعناوين الفرعية. يتناول الفصل الثامن التقرير وكتابة المقترح بمزيد من التفصيل، بما في ذلك استخدام العنوان.

قد تكون كلمة التحذير في الترتيب قبل أن ننتهي من موضوع الاتساق. على الرغم من أن الأدوات التحريرية التي نوقشت هنا، يمكن أن تظهر العلاقات للقراء. فإن التنظيم المنطقي هو أساس الكتابة المتسقة. يجب أن يفهم الكتاب بوضوح لماذا يتم ترتيب المعلومات بطريقة معينة. يجب أن يكون لديهم خطة منطقية لعرض الأدوات التحريرية؛ فلا يمكن أن تظهر العلاقات التي لا وجود لها.

المرحلة الثالثة: المراجعة:

تعد المرحلة الثالثة –المراجعة والتصحيح– الأكثر أهمية في الممارسة. فقليل من الكتاب لديهم المهارة في كتابة نسخة واضحة في المرة الواحدة[٣٤]. تتطلب العديد من مبادئ الكتابة، والنهج، والقواعد النحوية من قِبل جميع الكتاب للتحقق من عملهم، حيث تخدم المراجعة القارئ. وبالتالي، فإن الكاتب يجب أن يبدأ المرحلة الثالثة من خلال خلق منظور الابتعاد عن الكتابة وتولي دور القارئ، فإنه يصعب الدراسة الموضوعية للرسالة من وجهة نظر القارئ. ومع ذلك، يمكن أن تساعد الأسئلة التالية في عملية المراجعة:

- ما هو هدفي؟
- هل أدرجت جميع المعلومات التي يريد أو يحتاج القارئ إلى معرفتها لفهم رسالتي؟
- هل رسالتي تجيب على جميع أسئلة القارئ؟
- هل هناك أي معلومات غير ضرورية للقارئ يمكنني حذفها؟
- هل أضفت ما يفيد القارئ؟

تنطــوي المراجعة عــلى الآتي: (١) قراءة مــا كُتب من أجل الوضــوح والالتماس ونغمة المحادثــة، (٢) تحديد الدقة والواقعية، (٣) الترتيب لضمان الاتســاق[٣٥]، (٤) إعادة صياغة الجمــل والعبارات، (٥) إعادة ترتيب المحتوى وإضافة الرســوم التوضيحية والتحولات. ولا ينبغي على الكُتاب أن يصيغوا كتاباتهم بمسودة أو مسودتين. فالبعض يكتب جيداً من غير ذلك[٣٦].

جدول (٦-٤) سبعة C,s من أجل كتابة جيدة للأعمال

الكمال.	الإجابة على جميع أسئلة القارئ وتشمل خمسة W's و H.
الإيجاز.	تقصير أو حذف تعبيرات، تجنب التكرار.
الاعتبار.	- التركيز على الضمير "أنت"، أي القاريء. - اعرض للقارئ الفوائد والمنافع. - ركز على الإيجابيات.
الواقعية.	- استخدم الحقائق والبيانات المحددة. - استخدم صيغة المبنى للمعلوم وليس المبنى للمجهول. - اعتمد على كلمات بنَّاءة ذات صورة حية.
الوضوح.	- استخدم كلمات مألوفة قصيرة. - تجنب العامية. - اتبع ترتيباً منطقياً لعرض النقاط.
المجاملة.	- كن لبقاً وأظهر التقدير. - تجنب اللغة التمييزية. - استجب بشكلٍ فوري.
الدقة.	- حافظ على آليات الكتابة الدقيقة. - تجنب أخطاء "الكلمات الخطأ".

إن الخطوة الأخيرة هي تحرير المستند للتأكد من صحته. سيؤدي تشغيل المدقق الإملائي والمدقق النحوي إلى التقاط معظم الأخطاء الســطحية. ومع ذلك، هذه الوســائل غير كافية (حتى الآن)؛ فإنها لا تتنبأ دائما بالمعاني المقصودة، حالة معروفة حيث تغير علامات الترقيم من معنى الجملة كما يلي:

- المرأة، بدون رجل، لا شيء.

- المرأة: بدونها، الزوج لا شيء[٣٧].

تعتمـد ضرورة مراجعــة وتصحيح النص على مهــارات الكاتب الفرديــة. ومع ذلك، فإن معظم الكتاب الجيدين يعيدون كتاباتهم، أو حتى يتكلف بها قارئ آخر لمراجعتها قبل وضع اللمســات الأخيرة، والبعض الآخر يمكنه الكشــف عن أخطاء أو بيانــات مربكة؛ لأن الكتاب يقــرأون في رســائلهم ما يريدون التواصل بــه. على أقل تقدير، يجب عــلى الكاتب أن يضع مسودة جانباً ويدعها "تهدأ" للحظات قبل المراجعة. ففي حالة إرسال البريد الإلكتروني، يمكن للكاتب أن يصف الرســائل لإعادة قراءتها بدلاً من إنشائها، وعلى الفور ينقر على زر الإرسال، حيث ترسل رسائل البريد الإلكتروني بصورة عاجلة، فتصبح ناقصة أو غير دقيقة بشكل مُحرج.

على الرغم من المراجعة والتنقيح قد تبدو مضيعة للوقت ومملة؛ فإن النتائج تســتحق هذا الجهد. من خلال جعل الرســالة أكثر وضوحاً وأســهل للفهــم، فإن المراجعة تعود على القــارئ بالنفع وتقلل احتمال طلبات التوضيح في وقت لاحــق. وعلى المدى الطويل، فإنها توفر الوقت والمال مع تعزيز صورة الكاتب.

ولكي تبقى المراجعة والتعديل أمراً ســهلاً وســليماً، يُرجى مراجعــة جدول (٦-٤) الذي يقدم الإرشادات السبعة لطرق الكتابة في مجال العمل.

ملخص:

يملك الاتصال الإداري المكتوب العديد من المزايا الإستراتيجية: الاقتصاد والكفاءة والدقة، والاستقرار الرسمي، بالإضافة إلى أن الكتابة الإدارية تتصف باثنتين من الخصائص المميزة:

(١) تستخدم عملية التعاون في كثير من الأحيان عند كتابة المستندات.

(٢) يعمل المدراء في بيئة تفرض مطالب خاصة على مستنداتهم.

أولاً، يعــد التعــاون حقيقة من حقائق الحيــاة التنظيمية الحديثــة. بالإضافة إلى مزايا اتخاذ القرار الجماعي، فإنه أيضاً يربط الموظفين بعدة طرق. ويمكن تحســين نوعية الكتابة بالإضافــة إلى العيــوب المرتبطة، باتخــاذ القرارات الجماعيــة (مثل الهيمنة والمســاهمين

الممانعين)، والوقت واحتمال الأضرار بالأنا، والاختلافات في النمط، والنزاعات. كل هذا يمكن أن يعمل ضد التعاون الفعال.

إلا أنه يمكننا تحديد الكتاب الأكثر فعالية والمتعاونين، والذين يتسمون بالاحترام والمرونة، وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس، بالرغم من المخاطر المحتملة.

حيث تتضمــن المبادئ التوجيهية للتعاون الفعال تقســيم العمل عــلى نحوٍ عادل بين الأعضاء. وينبغي النظر إلى الصراع على أنه قد يكون بنّاءً؛ فيجب على قائد المجموعة تنسيق الجهود، وتشكيل رؤية الفريق وحل النزاعات.

ثانيــاً، المدراء أعضــاء في مجتمع الحوار، بحيث تعد الطبيعــة المجزأة لوقتهم في العمل إحــدى جوانــب الكتابة الإداريــة، بالإضافة إلى مــدى التعاون والتفويــض، وحجم وثقافة المنظمة، والسلطة والسياسة التي يجب التعامل معها، والاعتبارات القانونية التي يجب أن يبقوا على علم بها أثناء كتابتهم.

وبمجــرد أن يدرك المدير هذه الجوانــب الفريدة، فهو على اســتعداد للكتابة. وتتكون عملية الكتابة من ثلاث مراحل: التخطيط والتأليف والمراجعة، حيث يحدد المدير في مرحلة التخطيــط: ماذا، لماذا، من، متــى وأين وكيف. وفى مرحلة التأليــف، يختار بعض الكلمات ويرتبها معاً من أجل التأثير الســليم، مع مراعاة بعض الاعتبارات الإستراتيجية. فإن المبادئ التالية توجه اختيار وترتيب الكلمات من أجل وضوح الرسالة وفهمها واتساقها.

اختيار الكلمات:

١- اختر الكلمات بدقة.

٢- استخدم كلمات قصيرة بدلاً من كلمات طويلة.

٣- استخدم كلمات محددة بدلاً من مجردة.

٤- اقتصد في الكلمات.

٥- تجنب اللهجات والأقوال المأثورة.

٦- استخدم الكلمات الإيجابية التي تحمل التهذيب.

٧- استخدم أسلوب المحادثة.

تنظيم الكلمات:

١- حافظ على جمل قصيرة نسبياً.

٢- فضِّل صيغة المبنى للمعلوم بدلاً من صيغة المبنى للمجهول.

٣- ضع فقرات منظمة منطقياً.

٤- كن متسقاً.

في مرحلة المراجعة، يدرس الكاتب الرسـالة عن طريق تحسين هذه المبادئ الأحد عشر. عـلاوة على ذلك، يقوم المدير بتحرير مدى صحة التعبيرات. فالأخطاء السـطحية تؤثر على نجاح المستند في تحقيق أهدافه، ويمكن أيضاً أن تضر بعلاقة القارئ والكاتب.

تمرين: الإنجليزية في لمحة:

واحدة من أهداف لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية، هي مساعدة المستثمرين في اتخـاذ قرارات ماليـة جديدة. وبالتالي، في عـام ١٩٩٨ نشرت اللجنـة دليل الإنجليزية البسـيط الذي تم تصميمه؛ لمساعدة الكتاب على كتابة منشـورات أكثر وضوحاً في مجال الأعـمال وغيرها من وثائق الكشـف. ونتيجـةً لذلك، أصبحت وثائـق الإفصاح أكثر إفادة وأسـهل في القـراءة. يوجد دليل الإنجليزيـة الخاص بلجنـة الأوراق المالية الأمريكية على الموقـع: www.sec.gov/pdf/handbook.pdf. يعزز الدليـل المبادئ التي قرأتها في هذا الفصل من أجل الكتابة البسيطة.

يُرجى اتباع مبادئ هذا الدليل لتحسين الجمل أدناه:

١- قم بتحويل الجملة التالية من المبني للمجهول إلى المبني للمعلوم:

تم اتخاذ قرار بواسطة مجلس الإدارة، بارتداء قمصان البولو عند فحص المسائل الهامة.

٢- قم بتغيير الأسماء (الضمائر المستترة) في الجملة التالية:

أدركت أن أداء الصندوق هو انعكاس لرسوم المبيعات القصوى البالغة ٥ في المائة.

٣- تعامل مباشرة مع القارئ (اسـتخدام وجهة نظر "أنت") في الجملة التالية، وقم بتحويل الضمائر المستترة إلى أفعال. قم بتحويل كل مبني للمجهول إلى مبني للمعلوم:

يجب أن تؤخذ تقلبات السوق بعين الاعتبار من قِبل المستثمرين على المدى القصير في اختيار وشراء الأسهم.

٤- أعد كتابة الجملة التالية بالإنجليزية البسيطة:

يجب عدم تحميل مستشارك المالي المسؤولية، في حالة حدوث انخفاض في دخل الاستثمار أو خسارة صافية في إجمالي الموجودات.

٥- استبعد الكلمات غير الضرورية في الجملة التالية:

من أجل إحراز تقدم في تحسين مهارات الكتابة الخاصة بك، فمن الضروري أن تكرس نفسك لدراسة مبادئ الكتابة الجيدة.

٦- قم بتحسين لهجة الجملة التالية عن طريق تغيير الكلمات السلبية إلى إيجابية:

كنا نأسف لمعرفة الخدمة المخيبة للآمال لديك من طاقم المبيعات لدينا، والتي تخيفنا بأنها لن تتحسن حتى يتم إقالة الموظفين الحاليين.

٧- ضع الجملة التالية في بناء موازٍ:

إذا كنت ترغب في معرفة المزيد عن عروضنا، يُرجى زيارة موقعنا على الإنترنت بعد الاتصال برقمنا المجاني لطلب كلمة المرور.

٨- أعد كتابة الجملة التالية في سياقٍ أقصر:

وفقاً لنانسي سميث Nancy Smith، مديرة مكتب الاستثمار في التعليم، ثلاثة أشخاص: آن والاس Ann Wallace من شعبة تمويل الشركات؛ كارولين ميلر Caroline Miller من المجلس الأعلى للتعليم؛ وأستاذ ويليام لوتز William Lutz من اللغة الإنجليزية في جامعة روتجرز Rutgers، الذين وضعوا كل ما في قلوبهم وعقولهم في كتيب اللغة الإنجليزية البسيط، الذي ألهمني لإنشاء هذه التمارين التي تستمتعون بها، وكذلك العثور على معلومات -كما أتمنى- ومن ثم كل الفضل لهم، ولا شيء من اللوم عليهم.

٩- راجع الجملة التالية لمعالجة مباشرة القارئ (أنت):

يسرنا أن نعلن أنه اعتباراً من اليوم، سوف تعطي الشركة خصم ٢٠٪ على جميع المشتريات التي يقوم بها الموظفون.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٦-١: العودة للمدرسة:

لأنـك معروف ككاتب جيد، فإن مدير الموارد البشرية طلب منك إعداد حلقة دراسية حول الاتصال المكتوب للعاملين في الشركة الذين يحتاجون للمساعدة. ستغطي الحلقة الدراسية المبادئ الأساسية للاتصال الكتابي والرسائل والمذكرات والتقارير الرسمية عن الأعمال. يشتكي المدراء إلى مدير الموارد البشرية بأن موظفيهم لا يكتبون جيداً، بدليل قيامهم بكتابة رسائل إلكترونية غير متقنة. من ناحية أخرى، يشتكي الموظفون من أن وجودهم لحضور ندوة الكتابة سيكون مثل الذهاب إلى المدرسة الثانوية، حيث كان مدرس اللغة الإنجليزية القديم يزعجهم بملاحظاته عن أخطاء علامات الترقيم الطفيفة.

الأسئلة:

١- كيف يمكنك تحديد من يجب أن يحضر الندوة؟

٢- كيف يمكن تسويقه بحيث يكون المشاركون راغبين في الندوة وليسوا مجبرين على حضورها؟

٣- كيف ستنظم الندوة؟ ما هي المواد التي ستستخدمها؟

٤- ما هي المواضيع التي ستتناولها في الندوة؟

تمارين للمجموعات الصغيرة:

أ- أعد كتابة الجمل التالية للحد من الكلمات المربكة والطويلة:

١- تلقَّى بيل Bill أجراً مبالغاً فيه عن عمله مقارنةً بزملائه المهنيين.

٢- أي شكل من أشكال النقل الشخصي يجب أن نسعى لتوفيره، بين المطار والفندق؟

٣- أفضل وحدة تشغيل لهذا التفاعل هو نظام التخزين بمساعدة الكمبيوتر.

٤- إكستيل Extel شركة الكمبيوتر، لها تأثير مفرط على وكيل الشراء.

٥- قامت الشركة بإنهاء عقدها مع المدينة كنتيجة لإجراءات الدفع غير الفعالة.

٦- كان الجمهور يتظاهر بالانغماس مع العرض السمعبصري.

٧- تلقينا موافقة من اللجنة التنفيذية.

٨- هذه الإجراءات العتيقة يمكن تصفيتها مع نظام معالجة الكلمات الجديدة.

٩- كانت أرباح العام الماضي باهظةً في هذا الفصل.

١٠- لا يمكن استخدام أصولنا إلى الحد الأقصى؛ نظراً لعدم توفر الموارد البشرية المدربة.

ب- أعد كتابة الجمل التالية باستخدام كلمات ملموسة:

١- تلقينا الكثير من الردود على استطلاع الرأي.

٢- توسعت دائرة شئون الموظفين في السنوات القليلة الماضية.

٣- الأرباح تصل إلى جميع أنحاء القطاع الصناعي.

٤- إذا لم نتلقَّ النظام قريباً جداً، سنضطر لإلغاء الطلب.

٥- الرجاء إرسال الرد في أقرب وقت ممكن.

٦- نود أن نتلقي أكبر عدد ممكن من الصفقات.

٧- نحن بحاجة إلى شحنة في وقتٍ ما الشهر المقبل.

٨- إكستل هى شركة كبيرة.

٩- هل يمكن أن نتقابل الأسبوع القادم؟

١٠- فإننا نتوقع معدل تضخم سريع.

ج- قلل طول الجمل التالية:

١- سجلت مبيعات قياسية من قبل القسم العلوي، من ٤٨,٢ مليون دولار إلى ٥٥١,٤ مليون دولار، وقسم الأجهزة المنزلية انخفضت من ٦٧,٢ مليون إلى ٥٨,٤. وكانت الصدمة الكبيرة في قسم الإلكترونيات، والتي شهدت انخفاضاً من ١٧,٢ مليون إلى ١٤,٩ مليون، ولكن كل مافي الإدارة العليا كان يسرى بشكلٍ عام.

٢- عــزَت الإدارة الانخفاض إلى العديــد من الظروف الاقتصادية الهامة لبيئة الأعمال، بما في ذلك ارتفاع نسبة الفائدة على القروض.

٣- في الوقــت المحدد وفقاً لطلبك، نجد أنه من الصعب تلبية طلباتك المعلنة كما وردت في رسالتكم.

٤- أُعطيت فرقة العمل المسؤوليات الخاصة لتحقيق الأهداف، على النحو الوارد في الرسالة التي أرسلها أمس نائب الرئيس التنفيذي إلى رئيس فرقة العمل الذي عين للمنصب.

٥- على أساس أن هذا الإجراء يمكن أن ينتهي تماماً في غضون سنة واحدة، فإنه لا ينظر إليه على أنه إجراء عملي تماماً يتعين اتخاذه.

٦- التاريخ الماضي من الابتكارات الجديدة، يشــير إلى أنه يجب إنهاء قسم ابتكار المنتجات، وانتهت بالفعل.

٧- تلقينا استفسارك الأخير الأسبوع الماضي بشأن منتجاتنا الجديدة التي طرحناها مؤخراً.

٨- لسبب أن جميع المعلومات لم تكن متاحة تماماً، لا يمكن اتخاذ قرار فوري بعد ذلك.

د- أعد كتابة الجمل التالية بالاستغناء عن التعبيرات المملة بشكل واضح:

١- مرفق شيك بمبلغ ٤٠ دولاراً.

٢- يُرجى أخذ العلم بأن طلبك سيتم شحنه في غضون فترة زمنية قصيرة.

٣- أُرفِق طيه الأمر الذي ســوف يُرجى إعطاؤه اهتمامكم وإلى الأمام، مع أقل تأخير ممكن وفَقاً لتعليمات الشحن المرفقة.

٤- تم استلام رسالتكم المؤرخة في ٢٥ يوليو / تموز على النحو المطلوب.

٥- بالإشارة إلى رسالتكم الخامسة، نود أن نذكّر أن هناك خطأً في بيانكم.

٦- بالإشارة إلى رسالتكم العاشرة، اسمحوا لي أن أذكر أنه لن يكون هناك أي تدخل في شئون إدارتك.

هـ- قم بتغيير اللهجة السلبية واستخدام كلمات أكثر تهذيباً في الجمل التالية:

١- لا يمكننا تسليم جميع المائة وحدة بحلول يوم الجمعة ٦ مارس.

٢- نحن لا نقدم الرهون العقارية الثانية.

٣- نحن نأسف؛ لأن إجمالي مقدم الرحلة الذي دفعته لا يمكن رده.

٤- لا، لا يُسمح بأي تمديد.

٥- نحن لا نشعر بأنك مؤهل للحصول على طلبك المفرِط الذي قدمته.

٦- أنت لست مؤهلاً لهذا المنصب.

٧- وفرتْ المنافسة عطاءً أفضل بكثير، ولها سمعة جيدة للخدمة الجيدة.

٨- آسف، ولكن المنتج الذي طلبته لم يعد متوفراً.

و- وضح الرسالة التالية باستخدام الفقرات والتحولات، وباتباع المبادئ التوجيهية الواردة في هذا الفصل بشكلٍ عام:

يتفق معظم المدراء على أن هناك مزايا لكل من الهاتف والرسائل، حيث تكون الرسائل أكـثر فعالية في بعض الحالات، في حين أن اسـتخدام الهاتف هـو الأفضل في حالات أخرى. يكمن السـؤال هنا: "ما هي مميزات كلٍ منهما". فالهاتف لديه مزايا السرعة، وردود الفعل الفورية تسـتهلك وقتاً وتكلفةً أقل. أما ميزة الرسـائل، فهي أنها تحتفظ بنسخة مطبوعة، كما يمكن الإشـارة إليها في المسـتقبل كمرجع قانوني. كما تتضمن المرفقات أيضاً واحدة من عيـوب الهاتـف، هو أن المحادثة لا يمكن حفظها للمراجع في المسـتقبل. هناك ميزة أخرى من الرسـالة، هو أنه يمكن تعميمها على أشـخاص آخرين، والذين قد يكونون متورطين في الموضـوع المقصود. عيبٌ آخر من الهاتف، هـو أنك قد لا تعرف إذا كنت تزعج المتلقي في وقت عمله أثناء النهار، بينما يمكن القراءة عندما يكون المتلقي جاهزاً لقراءة الرسـالة. كل هـذه المزايا والعيوب يجب أن تؤخـذ في الاعتبار، عند تحديـد أداة الاتصال الأكثر فعالية بطريقة إسـتراتيجية. قد يكون أكبر خطأ هو الاتصال عبر وسـائل الإعلام الأكثر ملاءمة دون النظر في البدائل. فإن تحليل المواقف مطلوب لضمان استخدام أكثر التقنيات فعالية.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 38-39.
2. Lester Faigley and Thomas P. Miller, “What We Learn from Writing on the Job,” College English 44, no. 6 (October 1982): p. 567.
3. Lisa Ede and Andrea Lunsford. Singular Texts/Plural Authors (Carbondale: Southern Illinois University Press. 1990). p. 60.
4. Nancy Allen, Dianne Atkinson. Meg Morgan, Teresa Moore. and Craig Snow, “What Experienced Collaborator’s Say about Collaborative Writing,~ journal of Business and Technical Communication 1, no. 2 (September 1987): p, 71.
5. Ibid .. p. 85. I.
6. R. Gebhardt, “Teamwork and Feedback: Broadening the Base of Collaborative Writing,” College English 42. no. 1 (September 1980): p. 69.
7. Terry R. Bacon, “Collaboration in a Pressure Cooker,” The Bulletin, June 1990, p. 4.
8. A. M. O’Donnell, D. F. Dansereau, TR. Rocklin. C. 0. Larson. Y. I. Hythecker, M. D. Young, and]. G. La.biocee. “Effects of Cooperative and Individual Rewriting on an Instruction Writing Task,” Written Communication 4 (1987): pp. 90-99.
9. Rebecca Burnett. “Benefits of Collaborative Planning in the Business Communication Classroom,” The Bulletin, June 1990. p. 10. I.
10. Allen et al., “What Experienced Collaborators Say about Collaborative Writing,” pp. 82-83.
11. Ede and Lunsford. Single Tests/Plural Authors, p. 62.
12. Ibid .. p. 66.
13. Bacon, “Collaboration in a Pressure Cooker,” p. 5.
14. Henry Mintzberg, Mintzberq on Management: Inside Our Strange World of Organizations (New York: qollier Macmillan, 1989), p. 8.
15. Sharon Begley, “Will the BlackBerry Sink the Presidency?” Newsweek, February 16, 2009, p. 37.
16. Marie Flatley, “A Comparative Analysis of the Written Communication of Managers at Various Organizational Levels in the Private Business Sector,” journal of Business Communication 19, no. 3 (Summer 1982): p. 40.
17. Max Weber, The Theory of Social and. Economic Organization, trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons, and ed. Talcott Parsons (New York: The Free Press, 194 7), pp. 324-386.

18. James G. March. ·'The Business Firm as a Political Coalition." journal of Politics 24 (1980): pp. 662-678.

19. Barbara Czarniawska-joerges and Bernwardjoerges, "How co Control Things with Words: Organizational Talk and Control." Management Communication Quarterly 2. no. 2 (November 1988): pp. 170-193.

20. Sarah Ellen Ransdell and Ira Fischler, "Effects of Concreteness and Task Context on Recall of Prose among Bilingual and Monolingual Speakers, "journal of Memory and Language 28. no. 3 (June t 989): pp. 278-279.

21. James Suchan and Robert Colucci. "An Analysis of Communication Efficiency between High-Impact Writing and Bureaucratic Written Communication," Management Communication Quarterly 2. no. 4 (May 1989): pp. 454-484.

22. "Weak Writers," The Wall Street journal, June 14. 1985. p. 1.

23. Larry Smith and Rachel Pershleiser; "Not Quite What I Was Planning: Six-Word Memoirs by Writers Famous and Obscure" (2008), accessed February 11, 2008, wwwsmirhrrrag.net.

24. Peter Crow, "Plain English: What Counts Besides Readability. "journal of Business Communication 25, no. 1(Winter1988): pp. 87-95.

25. Ron Sturgeon, Green Weenies and Due Diligence: Insider Business jargon (Lynden. WA: Mike French. 2005).

26. Sterling Livingston. "Pygmalion in Management." Harvard Business Review, September-October l988, pp. 121-130.

27. Associated Press, "Billionaire Buffett Gets an Award-For Writing," February 4, 2005, accessed Fetfuary 8, 2005, http://msnbc.msn.com/id/6913932/print/I/displaymode/1098/.

28. Berkshire Hathaway. Inc. 2013 Annual Report (2014), www.berkshirehathaway.com.

29. Maria Bartiromo, "Facetime: Melinda and Bill Gates on Making a Difference." BusinessWeek, February 16, 2009, pp. 21-22.

30. Kitty Locker. "Theoretical justification for Using Reader Benefits," journal of Business Communication 19, no. 3 (Summer 1982): pp. 51--65.

31. Pamela Layton and Adrian]. Simpson, "Deep Structure in Sentence Comprehension," journal of Verbal Learning and Verbal Behavior 14 (1975): pp. 658-664.

32. Thomas L. Kent, "Paragraph Production and the Given-New Contract," journal of Business Communication 21, no. 4 (Fall 1984): pp. 45-66.

33. For a comprehensive explanation of parallel structure, see Gerald]. Alred. Charles T. Brusaw, and Walter E. Oliu, The Business Writer's Handbook, 8th ed. (New York: Bedford/St. Martin's Press. 2006).

34. Larry Smeltzer and Jeanette Gilsdorf. "How to Use Your Time Efficiently When Writing," Business Horizons, November-December 1990, pp. 61-64.

35. Larry Smeltzer and Jeanette Gilsdorf, ''Revise reports Rapidly," Personnel journal, October 1990. pp. 39-44.

36. Jeanne W. Halpern. "What Should We Be Teaching Students in Business Writing?" journal of Business Communication 18. no. 3 (Summer 1981): pp. 39-53.

37. Lynne Truss. Eats, Shoots and Leaves: The Zero tolerance Approach to Punctuation (New York: Gotham Books/Penguin Group USA. 2003).



الفصل السابع
كتابة الرسائل الروتينية

وبالطبـع، لديك الإعلانات التجارية حيث ينجح فيها رجال الأعمال الأذكياء باسـتخدام حاسباتهم الماكنتوش، لإنتاج أفضل منتج أمريكي. حقيقة، إنها مذكرة واضحة بامتياز.

- ديف باري Dave Barry، فكاهي وكاتب عمود.

كما أوضحت الفصول السابقة، فإن الاتصالات المكتوبة جزء هام من عمل المدير. وقد وجدت دراسة أجريت على (٨٣٧) من خريجي كلية إدارة الأعمال يتفاوتون بعدد سنوات الخـبرة، أنهم يقضون أكثر من ربع وقتهـم في العمل في الكتابة[١]، ويقومون بعمل جميع أنواع الكتابة المختلفة مثل رسـائل البريد الإلكـتروني، الخطابات. وبالتأكيد، فإن المذكرات هي أكثر ما يُكتب في الاتصالات الإدارية التحريرية[٢]. وفي دراسة أخرى (من ١٨٨ مشاركاً في حلقة دراسـية عن الكتابة)، أظهرت أن ٦٣,١ في المائة من المدراء الذين أُجريت عليهم الدراسـة كتبوا الخطابات بشـكلٍ يومي، و (٧٦,٣) في المائة كتبوا المذكرات بشـكلٍ يومي أيضاً[٣].

رسـائل البريد الإلكتروني، الخطابات والمذكرات هي نماذج الاتصال الإداري التي تستفيد من الاعتبارات الإسـتراتيجية التي نناقشـها في هذا الكتاب. إن ترابط هذه الرسائل والبيئة المنفصلة نسـبياً التي يكتب فيها المدراء عادة، يمكن أن تساعد في تحقيق أن مبادئ التأقلم مع القارئ والتحليل الإستراتيجي قد استخدمت.

وللأسـف، يعتبر العديد من المدراء مهام الكتابة الروتينية أمراً مفروغاً منه، ولذلك ربما يكتـب المدراء العديد منها. إن رسـائل البريد الإلكتروني والخطابـات والمذكرات، يمكن أن تصبح أشـياء غير شـخصية تنقل معلومات بطريقة جامدة، عوضاً عن أن تكون استجابات لموقف اتصالي معين. تسـتجيب العديد من الرسـائل -بالكاد- لأنـواع من المواقف. لذلك، فـإن بعض المدراء يكتبون جملة من الإجابات للمطالبات والتجاهل، أو على الأقل الخصم. العوامل التي تجعل المطالبة متفردة وتدعو للتأقلم.

إضافةً لذلك، ولأن رسائل البريد الإلكتروني (الخطابات والمذكرات) هي عامة ووسائط غير رسمية نسبياً، فإن المدراء في بعض الأحيان يتهاونون فيما يتعلق بجودة رسائلهم. أظهرت دراسة عن المراسلات في ثلاث عشرة صناعة، أن هناك أخطاء في الترقيم بنسبة ٤٣,٧ في المائة من المراسلات التي أُجريت عليها الدراسة، وأخطاء في استخدام الكلمات بنسبة ٥٢,٢ في المائة، وأخطاء في بناء الجمل بنسبة ٤٥,٣ في المائة[٤].

وربما لأن المراسلات الروتينية مقيَّدة بمصطلحات الصيغة، فإن اللغة المستخدمة فيها تثير مشكلة أخرى. هذه الوسائط يمكن أن تصبح متشبعة بكل سهولة بما فيها من الجمل والعبارات المتكررة التي تحول الرسالة إلى تعابير مراسمية. "حسب طلبكم"، "بالإشارة إلى خطابكم" ، "نرجو تأكيد استلام الخطاب"، "نرجو عدم التردد في الاتصال بي". هذه المصطلحات لا تنقل في بعض الأحيان سوى الانطباع السلبي عن كاتب ضيق الأفق.

يتخذ هذا الفصل مدخلاً إستراتيجياً لكتابة رسائل البريد الإلكتروني، الخطابات والمذكرات، ويوضح الطرق التي يمكن أن يصيغ فيها الكاتب المراسلات، لكي تتناسب بقدر الإمكان مع احتياجات القارئ المستهدف. الفصل يقدم أيضاً نمطين عامين لأوضاع المراسلات، والتي من المحتمل أن تواجهها أنت كمدير، وأنواعاً محددةً يمكن أن تستخدمها كدليل في بعض الحالات. بالطبع، استخدم هذه النماذج كأساس فقط، كما اقترحنا في الفصل (٢). كل رسالة يكتبها المدير يجب تعديلها لكي تتناسب مع الجمهور والموقف.

تأقلم المتلقي:

في العديد من مواقف الكتابة، فإن الكاتب لا يعرف قارئ الرسالة جيداً. وعموماً، فإن الكاتب ربما لا يعرف القارئ بتاتاً. لذا، يجب على المدراء أن يعتنوا بإستراتيجيات الرسائل التي يرسلونها لتحقيق أقصى قدر من الفائدة. لحسن الحظ، يمكننا التعرف على بعض إستراتيجيات الكتابة التي تتناسب مع معظم مواقف المراسلات.

أسلوب "أنت" هو الأساس للإستراتيجيات التنظيمية التي يشرحها هذا الفصل. ويكتب الكُتاب الذين لديهم هذه المواقف رسائل تتطابق مع مصالح قرائهم، وهم يقومون بذلك

بوضع أنفسهم مكان القراء. الكاتبة بموقف "أنت" تبدأ الكتابة بسؤال نفسها: "كيف سأشعر فيما لو كنتُ هذا الشخص في هذا الموقف؟ وما الذي أريد أن أقرأه في هذه الرسالة؟".

أسلوب "أنت" يتطلب التعاطف والقدرة على تفهم مشاعر الآخرين. نحن نُظهر التعاطف عندما نقول لزميل يعاني في حل مشكلة يواجهها: "أنا أعرف ماذا تعني" أو "أنا أعرف بأنك سوف تحلها".

أساس أسلوب "أنت":

ذكر المخرج السينمائي الأمريكي الكبير بيلي وايلدر Billy Wilder "أن الجمهور لا يكون مخطئاً أبداً". إضافة لذلك، فإن كل جمهور متفرد وله خصوصيته. وكما أنك لن تعطي نفس هدية عيد الميلاد لكل فرد من أفراد عائلتك، فإنه يجب عليك عدم إعطاء نفس الرسالة لكل موظف. المشاهدون يريدون أن يعرفوا أنك تتفهم احتياجاتهم واهتماماتهم الخاصة، لذا عليك تلبيتها بصورة شخصية.

موقف "أنت" والذي هو توجُّه القارئ، نشأ من الإعتقاد بأن معظم الأشخاص خصوصاً أولئك الذين يمارسون الأعمال التجارية، من المرجح أنهم يسعون وراء مصالحهم الخاصة. عندما يقرأون الرسالة، فإنهم يرغبون في معرفة كيف سيربحون، أو على الأقل كيف يقللون الخسارة. لذلك، عند التواصل في موقف إيجابي، فإن الكتاب الجيدين يسعون لزيادة الأثر الإيجابي للأخبار. في الموقف السلبي، فإن الكتاب يسعون لتقليل الأثر السلبي مع التأكيد على مصالح القراء.

قلة من الناس لديهم مشكلة في استخدام موقف "أنت" في مواقف إيجابية، ولكن البعض يتردد في استخدامها في مواقف سلبية، تخوفاً من أن يُظهر موقف "أنت" نوعاً من الضعف. هذه النظرة هي مفهوم خاطئ.

توقَّف وفكّر

١. تذكّر عندما تتصفح مجلة: ما الذي يجعلك تتوقف لقراءة مقالة ما؟

٢. لماذا يلفت انتباهك رسالة لوحة إعلانية أو إعلان تجاري تلفزيوني معين؟

توقع الأسئلة:

ليكونوا فاعلين، على الكُتاب توقع الأسـئلة من القارئ. لذا، وأثناء الكتابة، عليهم سؤال أنفسـهم: ما الذي قد يكون القارئ غير متأكد منه، ومن ثم الإجابة والتوضيح. وهنا تنتفي الحاجة لأية مراسلات إضافية. تذكر Ws الخمسة: مَن، ماذا، متى، أين ولماذا.

التأكيد على مصالح القارئ:

كما يعتقد، فإن السـؤال الأكثر احتمالاً من متلقي الرسـالة هو: "ماذا ينطوي عليه ذلك بالنسـبة لي؟" أو WII-FM. بموقـف "أنت"، يسـعى الكاتب دوماً لإظهار كيف يسـتفيد القارئ. هذا لا يعني أن الكاتب قد انقاد للقارئ. فضلاً عن ذلك، فإن الكاتب يصمم الرسالة إمـا بالتركيز على أو التغلب على مواقف القارئ حول الكاتب إضافة للمسـألة القائمة. لذا، فإن رجل الأعمال الذي يحاول أن يتحصل على مبلغ مسـتحق سابقاً، يمكن أن يركز على أن القـارئ يحتاج لأن يدفع رصيد الحسـاب للإبقاء على امتيـازات الأجل في المحل، إضافةً إلى الحفـاظ على تصنيفه الائتماني الجيد. إمكانية النجاح في هذه الحالة أكبر بكثير مما لو ركز مدير الائتمان فقط على مصالح الشركة، والتأكيد كتابةً على حاجة الشركة لاستلام المبلغ.

تفادي السلبيات:

عـلى الكاتب تفادي السـلبيات والكلمات ذات المضامين السـلبية، خصوصاً في المواقف السـلبية. هذه الكلمات يمكـن أن تجعل القارئ يتجـاوز الصفحة ويتخذ موقفـاً دفاعياً. فكلمات مثل: للأسف، مطالبة، يزعم، مشكلة، ضرر وأسف، يمكن أن تؤثر على رؤية القارئ بشدة بحيث لا يستطيع قراءة بقية الرسالة بصورة موضوعية. من ناحية أخرى، التركيز على الإيجاب سوف يؤدي إلى تعزيز علاقة الكاتب بالقارئ، ويزيد من احتمالات تحقيق الكاتب لهدفه.

ومن الطرق السـهلة للعثور على كلمات إيجابية لرسالة سـلبية هي أن تقول: ما الذي سيحدث، بدلاً عما سوف لن يحدث. لذا، بدلاً عن أن تقول لعميل: "بكل أسف لن نستطيع أن نفي بالموعد المحدد يوم الجمعة"، يمكن أن تقول: "شـحنتكم سـوف تصل يوم الاثنين".

كما ذكرنا في الفصل السابق، هوليداي إن أكسبريس Holiday Inn Express تستخدم هذه الإستراتيجية بصورة جيدة. بدلاً عن تحذير ضيوف الفندق بعدم سرقة المناشف من الغرف، فـإن هناك مذكـرة خطية توضح "إذا قررت أخذ هذه الأشـياء من غرفتك ... فإننا سـوف نفترض بأنك موافق على قيمتها التقديرية وخصمها من حسابك".

لاحـظ الكلمات الإيجابية في الرسـالة: "أخـذ" ، "موافق". من المرجـح أن الضيوف لن يشعروا بالإهانة من هذا الإعلان.

هناك مثال آخر للرسـالة السـلبية معبر عنه بكلمات إيجابية. في يوليو ٢٠١٣م، أعلنت شركة شـيفرون Chevron بأنها سوف تقوم ببناء برج مكاتب، مكون من خمسين طابقاً في وسـط مدينة هيوستن بولاية تكسـاس، وتوقعت أن يضيف المشروع حوالي ١,٧٠٠ وظيفة للمدينة. وبعد سـتة أشـهر من ذلك أعلنت شركة شيفرون أن المشروع، مع بضعة مشاريع عقارية أخرى في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية سـوف يتم تأجيلها، وأن الشركة سـوف "تركز مواردها في مكان آخر". النشرة الإخبارية ذكرت "تسـتمر شركة شيفرون في المحافظة على ميزانية قوية وتدفقات نقدية تشغيلية، ولكن الشركة الآن في مرحلة تكثيف رأس المال، والذي سيقود إلى إنتاج مشترك ونمو في القيمة"[٥]. وضعت اللغة المستخدمة في هذه الرسالة لمسة إيجابية على الأخبار السيئة لمدينة هيوستن.

العناصر غير اللفظية وأسلوب "أنت":

يظهر أسـلوب "أنت" نفسـه بعدة طرق، بعضها يكون أكثر وضوحاً من الأخرى. إحدى هذه الطرق هي ما وراء الاتصال. بدون قراءة كلمة، يمكن للشخص المتلقي للرسالة أن يخبر الكثير عن المرسل وموقف المرسل تجاه القارئ.

تقـوم كلٌ من المطبوعات المسـتخدمة في المراسـلة والمهمة المطلوبة بإرسـال رسـائل إلى القـراء. الخطاب الإيجابي المشـوب بطباعـة ملطخة أو باهتة، أخطـاء طباعية، بقع أو تصحيحات يدوية أو ورق رخيص، يخلق حالة سـاكنة في قناة الاتصال، بينما تقول الرسـالة المكتوبـة بأن الكاتب حريص على ما يكتبه. إن العنـاصر المادية للقناة الاتصالية تدل على اللامبالاة في أحسن الأحوال. من ناحية أخرى، الخطابات الخالية من الأخطاء بطباعة سوداء واضحة على الورق الأبيض ذي الجودة العالية، تدل على المهنية والاهتمام بمشاعر القارئ.

وعلى نحو مماثل، فإن العناصر غير الشـفهية لرسـالة البريـد الإلكتروني يمكن أن تخلق انطباعـاً إيجابياً أو سـلبياً على القارئ. الكاتب الذي يطبق أسـلوب "أنت" يقوم بإرسـال رسـائل بريد إلكتروني مختصرة. ما المقصود بمختـصرة؟ معظم القراء يفضلونها محدودة في شاشة واحدة حتى لا يقوموا بالتنقل بين الصفحات. الفقرات المختصرة مع مسافات فاصلة تحسن من عملية القراءة. إذا كانت رسالة البريد الإلكتروني رداً، أو كانت الأخيرة في سلسلة من المحادثات، على الكاتب حذفها جميعاً والإبقاء على آخر رسـالة تم الرد عليها. في بعض الأحيان يضيع التنسـيق عندما يفتح القارئ رسالة بريد إلكتروني خارجية. لذا، على الكاتب أن يحد من استخدام علامات التبويب والتصميم الأخرى وعناصر التنسيق الأخرى.

الصياغة:

يؤثر أسـلوب "أنت" على صياغة الرسالة. إذا كانت مصلحة القارئ ذات اهتمام أساسي، قـم بإظهـار ذلك بجعل القارئ أسـاسي أيضاً. وإذا كان القارئ يسـأل: "ما الذي يهمني في ذلك؟"، سـوف يواجه صعوبات لكي تحدد ما إذا كنت تكتب حصرياً عن نفسك باستخدام (أنا، لي، أو نحن، لنا). التركيز الأفضل يكون على "أنت، لك، خاصيتك". لذلك، بدلاً من القول: "نحن نرسل لكم عينات من الإعلانات صممناها لمضخات المصنع الجديدة"، على الكاتب أن يستبدلها بـ "سوف تسـتلمون قريباً ثلاث عينات من إعلانات المجلة لمضخاتكم الجديدة". المراجعة تجعل القارئ بالأحرى محل اهتمام الكاتب.

الإستراتيجيات:

حتـى الآن، أخذنا بعين الاعتبـار عدة طرق تمّكن المدير من إضفاء طابع شـخصي على الرسـائل، لـكي تُفهم وتسـتقبل بصورة أفضل من قِبـل القراء، ولكن يبقـى عنصر رئيسي: الإستراتيجية الكلية. الاقتراحات المعطاة حتى الآن للإشارة إلى اهتمام القارئ، سوف تتضاءل إذا لم تقـم بتنظيم الرسـالة بالطريقة التي تتنبأ برد فعل القـارئ. دعنا ننظر إلى اثنين من الإسـتراتيجيات الأساسـية، والتي إذا استخدمت بصورة سـليمة يمكن أن تستجيب بصورة مناسبة لرد فعل القارئ. الإستراتيجيات هي التي توصل الرسالة وأيضاً تعزز الصورة الإيجابية للكاتب.

الإستراتيجية المباشرة:

تســتخدم الإســتراتيجية المباشرة للرسائل التي تنقل أخباراً ســارة أو معلوماتٍ محايدة. يصبح الشخص المتلقي للأخبار السارة مسروراً بعد قراءتها، ويقدر استلامها بالسرعة اللازمة. ومع ذلك، إذا تم دفن فكرة الرســالة الرئيســية في الوسط أو تم وضعها بالقرب من النهاية، فــإن القاريء الذي بدأ ببعض الحماس قد يفقد الاهتمام، ويصبح محبطاً لهدر وقته الثمين في البحــث عن الموضوع الرئيسي. هــذا الإحباط يمكن أن يؤثر على موقــف القاريء تجاه الكاتب: "لماذا لم تدخل مباشرة في صلب الموضوع؟". لذا، فإن مثل تلك الرســالة قد تضعف أو حتى تدمر الأثر الإيجابي، بدلاً من بناء السمعة الطيبة.

الافتتاحية:

الإســتراتيجية الجيدة هي طرح الموضوع الرئيسي في: "أولاً". قد تحتاج لمقدمة مختصرة لتعريــف القــارئ، ولكن يجب ألا تؤخر هــذه المقدمة عرض الموضــوع الرئيسي. الطريقة السهلة لتذكر هذا المبدأ هي الاختصار BIF "الفكرة الكبيرة أولاً".

المتن:

الرسالة التي تســتخدم الإستراتيجية المباشرة توفر بعد ذلك التفاصيل الداعمة اللازمة: الأسباب للقــرار، خلفية أو نبــذة تاريخية، تفصيلات عن الموقــف، أو الإجــراءات التي يحتاجهــا القارئ للمتابعة. بالطبع، هــذه التفاصيل تعزز الكاتب أو الشركــة التي تقوم بتمثيلهــا، خصوصاً عندما تقدم الرسالة خدمةً ما.

> **توقَّف وفكِّر**
>
> بالإضافة إلى رسائل الأعمال الروتينية، أين رأيت رســائل نظمت وفقاً للإســتراتيجية المباشــرة، والتي تضع الفكرة الكبيرة أولاً (BIF)؟

الخاتمة:

الرســالة المباشرة لها نهاية إيجابية. ومن بين الخيارات يمكن أن يكون عرضاً للمساعدة؛ رسالة شكر، أو دعوة لأي إجراء آخر يقرر القارئ اتخاذه.

الإستراتيجية غير المباشرة:

لســوء الحظ، لا تنقل جميع الرسائل أخباراً ســارة أو حتى معلومات محايدة. في بعض الأحيان يتم رفض طلبات أو رفض عروض أو رفض طلبات توظيف، ومن الطبيعي أن يكون القارئ غير مسرور، ولكن لا بد من كتابة هذه الرســائل على أية حال. ويمكن للرســائل أن تحمل أخباراً ســيئة ولكنها تتجنب إثارة ســخط القارئ. وإن أمكن، فإن الرسالة يُفترض أن توضح حسن نوايا الشركة؛ فقد يكون القارئ عميلاً متميزاً أو موظفاً مستقبلياً.

الإستراتيجية الجيدة للمواقف السلبية هي تلك غير المباشرة. باستخدام هذه الإستراتيجية، يرشــد الكاتب القارئ بصورة منطقية إلى الأخبار الســيئة. وإذا طُورت بنجاح، فإن الرسالة تقلــل من ردود أفعال القارئ الســلبية وتزيد احتمالات بناء الســمعة الطيبة. المقارنة بين الأساليب المباشرة وغير المباشرة موضحة في الجدول (٧-١). ليست كل الرسائل غير المباشرة تنقل أخباراً ســيئة. الرســالة الإقناعية هي نوع متخصص من الرســائل غير المباشرة، والتي سوف يتم شرحها بالتفصيل لاحقاً في هذا الفصل.

الافتتاحية:

بــدلاً من (BIF) "الفكرة الكبيرة أولاً"، يجب على الكاتب اســتخدام صيغة (BILL) "فكرة كبيرة في وقت لاحق قليلاً". تبدأ الرسالة غير المباشرة بفاصل. بعض الرسائل المحايدة أو الإيجابية تتعلــق بصورة واضحة بالهدف الذي يتفــق عليه كل من الكاتب والقارئ، والبداية ربما تكون اتفاق مع القارئ. ربما تعبر عن صراحة القارئ في الكتابة أو ربما تكون إطراءً.

الجدول (٧-١) مقارنة الأسلوب المباشر بالأسلوب غير المباشر

المباشرة	غير المباشرة
الافتتاحية	الافتتاحية
نقطة رئيسية	فاصل محايد
المتن	المتن
المعلومات الداعمة	الشرح والأخبار السلبية
الخاتمة	الخاتمة
رسالة إيجابية	نوايا حسنة

الافتتاحيـــة الجيدة هي التي تبدأ بدعوة القارئ لأن يسترســـل بتمهل، ثم تصوغ الشرح ببراعة لاحقاً في جســـم الرســـالة. وكما رأينا مع إستراتيجية الأخبار السارة، فإن القارئ يتوقع أن تسير الأمور بهذه الطريقة. وعندما تفشل البداية غير المباشرة في تعزيز ذلك التوقع، فإن ذلك يهيئ الوضع للرفض أو متابعة الأخبار السيئة.

المتن:

بعد ذلك، تشرح الرســـالة الظروف أو تقدم الحقائق المفصلة التي أدت إلى نقل الأخبار الســـيئة. التحدي هنا أن تكون مقنعاً. أســـلوب هذا الجزء هو تعاوني. ليس على الكاتب أن يقول: "دعنا ننظر إلى الحقائق"، ولكن يجب أن يكون لدى القارئ ذلك الإحســـاس أساســـاً. وفي موجز لكمّ هائل من البحوث لخصه البروفيســـور كيتي أو لوكر Kitty O. Locker من جامعة أوهايو الحكومية Ohio State University، يبين أنه يمكن أن تُحسّن من استجابة القارئ للأخبار الســـيئة عندما: (١) تقدم ســـبباً للنتيجة، (٢) تقدم بديلاً أو تســـوية حيثما أمكن ذلك[٦].

بعد ذلك، يعبر الشـــخص بصورة مباشرة عن المعلومات الســـلبية بأسلوب إيجابي بقدر الإمكان. بالطبع، يُفترض أن يبرع الكاتب في تضمين الأخبار السيئة بحيث يترك القارئ معلقاً، ولكن أي رسالة مباشرة يجب أن تكون لبقة وليست جافة. أفضل أسلوب هو وضع الموضوع الفعلي الذي تذكر فيه الأخبار الســـيئة في وســـط الفقرة، بدلاً من الســـماح لها بالظهور في البداية أو النهاية.

الخاتمة:

الخطـــوة التاليـــة مهمـــة. في النهايـــة، ابذل قصارى الجهد لإعادة بناء النوايا الحســـنة. وبناءً على الموقـــف تتوفر عدة خيـــارات. أحدها، هو اقتراح مســـار عمل مفتوح للقارئ عند الاستجابة لمطالباتنـــا لبضائـــع. اقترح بضائع أخـــرى تكون أكثر متانة أو مناســـبة لاستخدام القارئ. خطاب برفض الطلب، كمثال، يمكن أن يعطي منفذاً آخر للفكرة.

توقّف وفكّر

بالإضافة إلى رســـائل الأعمال السلبية، أين رأيت رســـائل نُظمت وفقاً للإســـتراتيجية غير المباشرة أو وفقاً لإستراتيجية "الفكرة الكبيرة في وقت لاحق قليلاً BILL"؟

اختم الرسالة غير المباشرة بمذكرة إيجابية وودية. في بعض الأحيان، يكون الجهد المبذول لبناء سمعة طيبة كافياً. وفي بعض الأحيان يلزم جهد أكثر بقليل. ربما يرغب المدير في تقديم خدمـات أو معلومات. كمثال، خطاب كُتب إلى عميل قديـم وربما به دليل مرفق، ويختم بالتطلع إلى طلبية القارئ التالية.

التعامل مع السلبيات:

بمـا أن الرسـالة غير المبـاشرة تنقل أخباراً سـيئة، فإنها من المحتمل أن تكون سـلبية جداً. لتخفيف الضرر على سـمعة الشركة، فإن الكتاب الجيدين عادة ما يتفادون الكلمات السـلبية. على الرغم من أن المهمة تعتبر تحدياً، فإن عملية تفادي السلبيات تؤتي أكلها على المدى الطويل؛ لأن الممارسة تساعد على إبقاء الأسلوب الكلي إيجابياً. فيما يلي القواعد الثلاث الرئيسية:

- ضع المعلومات السلبية في المواضيع ذات الاهتمام المنخفض.
- تجنب "لا" أو "ليس" بقدر الإمكان.
- تجنب الكلمات ذات المضامين السلبية.

قلل من أهمية الحقائق السـلبية، وذلك بوضعها في هيكل ثانوي (فقرة مستقلة، تعبير بين قوسـين أو معـدل)، بدلاً من الفقرة الرئيسـية أو جملة. في الفقـرة، يجب عدم وضع المعلومـات السـلبية في موقع بارز. قـارن الفقرتين القصيرتين التاليتـين، والتي تخبر مقدم الطلب لوظيفة بأن الشركة ليست لديها وظائف شاغرة في مجاله.

نحن لا نتوقع أي وظائف شاغرة في شركة بايتاون Baytown في الوقت القريب، بما أننا نقوم بتسريح الأشـخاص الذين يعملون في نفس مجالك. يمكنك التقدم في رمفيلد وشركائه أو شركة بينينجتون Bennington، حيث إنهم يقومون بإضافة عمالة لطاقمهم العامل.

استطاع الكاتب أن يخفف السلبيات، وذلك بوضعها في مكان أقل بروزاً، كما ترون أدناه.

نرجو التقديم لأحد الوظائف الهندسـية الشـاغرة حالياً في رمفيلد وشركائه، أو في شركة بينينتون بـدلاً عن شركة بايتاون. احتياجات شركة بايتـاون Baytown لطاقم العمل حالياً هي في مجالات أخرى.

الاقتراح الثاني لتجنب الكتابة الســلبية (تجنّب لا وليس)، من الســهل اتباعه على عكس مــا يبدو. تذكــر مثال هوليداي إن إكســبرس Holiday Inn Express الذي ذكرناه في هذا الفصل في الســابق، والذي يطلب من الضيوف عدم سرقة أشياء من الغرف ولكنه يستخدم كلمات إيجابية. في مراجعة الأمثلة التالية، يركز الكاتب على ماذا تستطيع أن تفعل، وليس ما الذي لا تستطيع فعله.

- نحــن لا نســتطيع تلبية طلبك حتى تخبرنا ما هو حجم الشــواية التي يســتخدمها مطعمك حالياً.
- نحن سوف نقوم بتلبية طلبك بمجرد أن تزودنا بحجم شواية مطعمك.
- الرجاء تحديد حجم الشواية حتى نستطيع ربما تلبية طلبك بأسرع ما يمكن.

الاقــتراح الثالث (تجنب الكلمات بمضامين ســلبية)، هــو ذات أهمية قصوى، حيث إن كلمــة مطالبــة وحالة يمكن أن تكون لها دلالات مشــابهة؛ فإن مضامينهــا منفصلة بصورة كبيرة. الكتابة إلى شخص والقول: "ادعيت فيما بعد أن..." يجعلها تبدو كأن القارئ مخطىء. الكلمات العديدة من المرجح أن تثير السخط، أو حتى الغضب إن ظهرت في رسائل الأخبار السيئة (انظر أمثلة لهذه الكلمات في المربع الموجود في الأسفل).

يزعم	يجادل
فشل	خطأ
مطالبة	ضرر
أسف	خطأ
تهاون	مكسور

أنواع محددة: رسائل مباشرة:

الإستراتيجيات المباشرة وغير المباشرة مفيدة لمعظم مواقف الكتابة التي يواجهها المدراء. ومع ذلك، ولأن بعض المواقف تكون متكررة (مثل الاستفســار)، ولأن بعضها يكون حساساً

جداً (مثل الاســتجابات الســلبية للمطالبــات)، فقد تطورت نُســخ متخصصة متعددة من الأنماط المباشرة وغير المباشرة. الجدول (٧ -٢) يوضح سبع نسخٍ محددة تمت مراجعتها هنا.

الأنماط المقترحة هنا ليســت نهائية. بعد التحليل الإســتراتيجي، ربمــا يقرر مدير ما أن أسلوباً مختلفاً هو المناسب. يجب تشجيع ذلك النوع من التأقلم؛ لأنه يساعد على منع اتباع نمطٍ ميكانيكي. أولاً، ننظر إلى الرســالة باســتخدام النمط المباشر، ثم نأخذ في الاعتبار أولئك الذين يتبعون النمط غير المباشر. تذكر أن تســتخدم أســلوباً مباشراً لرسائل الأخبار السارة والمعلومات المحايدة.

الاستفسارات والطلبات:

ربما تكون أكثر المراســلات المباشرة شــيوعاً هي الاستفسار. يحتاج المدراء للمعلومات في كافة مجالات العمل بصورة روتينية للقيام بشئونهم. ربما يكون هناك مدير في حاجة لمعرفة أداء منتــج مــا، ومدير آخر ربما يريد معلوماتٍ ائتمانية عــن عميل ما، أو يرغب في معرفة مؤهــلات المتقدم للوظيفة. بما أن معظم القراء يــرون أن هذه الطلبات روتينية ومعقولة، فمن المرجح أن يستجيبوا لها بمحض اختيارهم.

إذا وضعت نفســك في مكان قارىء متلقٍ لاستفســار، ســوف ترى لماذا يكون الأسلوب المباشر مناســباً جداً، وربما تكون مشغولاً بأمورٍ أخرى وتحتاج لمعرفة ما هو المطلوب منك. عندمــا تتلقى استفســاراً، فأنت تقدّر جهود القارىء لأن تكــون مباشرة وتتركك تعرف من البداية ماذا تريد.

الجدول (٧ -٢) أنواع الرسائل المباشرة وغير المباشرة

المباشرة	غير المباشرة
الاستفسارات والطلبات.	الاستجابات السلبية للاستفسارات والطلبات.
الاستجابات الإيجابية للاستفسارات والطلبات.	المطالبات المرفوضة.
المطالبات.	الرسائل الإقناعية.
الاستجابات الإيجابية للمطالبات.	

الافتتاحية:

اجعل الاستفسار واضحاً منذ البداية. هناك طريقة فعالة، هي أن تبدأ بسؤال يلخص هدف الكاتب. كمثال، استفسار عن موظف محتمل يمكن أن يبدأ بـ "هلّا تفضلت بالتعليق على مؤهلات ماري كينيز لتصبح متدربةً في الإدارة؟ نحن في انفوفيند ندرس مؤهلاتها لهذه الوظيفة، وقد أعطتنا اسمك كمرجع لها". السؤال الذي يبدأ بالاستفسار يجعل الهدف واضحاً مباشرةً.

المتن:

في العديد من الحالات، الخطوة التالية هي شرح الغرض من الاستفسار. في المثال المذكور، قد جعلته واضحاً بأنك تدرس مؤهلات كينيز للوظيفة. مقدار المعلومات التي يعطيها الكاتب تعتمد على الموقف. في استفسار عن موظف محتمل، من المحتمل أنك ترغب في طمأنة القاريء بأن استجابته سوف يتم حفظها بسرية تامة[٧].

العزيز البروفيسور رينتون.

هلا تفضلت بالتعليق على مؤهلات ماري كينيز لكي تصبح متدربة في الإدارة؟ نحن في انفوفيند ندرس مؤهلاتها لهذه الوظيفة، وقد أعطت اسمك كمرجعٍ لها. بالطبع، أي معلومات تقدمينها لنا سوف يتم حفظها بسرية تامة.

١. كيف تدير كينيز وقتها؟ هل عملها دقيق؟

٢. هل سنحت لك الفرصة لمراقبتها تحت الضغط؟ إن كان كذلك، هل تدير أعمالها بصورة جيدة أم هل يؤثر عليها الضغط سلبياً على أدائها؟

٣. كيف هي علاقتها مع زملائها؟ أرجو التعليق على علاقتها معهم: هل هي قائدة أم تابعة، اجتماعية أم خجولة، وغير ذلك؟

في انتظار ردكم على مؤهلات كينيز وأقدر لكم أية أفكار يمكنكم مشاركتنا إياها.

المخلص، تيم إنمان

مدير الموارد البشرية

يجب تنظيم متن الاستفسار بصورة فاعلة، حيث لا يمكن أن تكون ببساطة "بعثة صيد" لمعلومــات. وحتى بعد توضيح الغرض، فإن القاريء عادة مــا يحتاج للتوجيه للإجابة على الاستفســار بصورة مرضية. وبالنظر إلى خطاب ماري كينيز كعينة لدينا حتى الآن، فقد تتم الإجابــة عنها بعدة طرق اعتماداً على كيفية توقع القارئ لاحتياجاتك، وربما لا يتم تفصيلها عــلى الإطلاق. لذا؛ فإن الجزء التالي من الاستفســار يجــب أن يوضح المجالات التي تتطلب معلومات، بالإضافة إلى أية معلومات إضافية لازمة. ترقيم الأســئلة ربما يســاعد أيضاً على استجابة القاريء.

الخاتمة:

خاتمة الاستفســار تكون ودية وتبني الســمعة الطيبة. في بعض الحالات، من المناســب تقديــم خدمات مشــابهة. في المواقف التي تتبع الشراء، فإنك ربمــا تطلب رداً سريعاً. دعنا ننظر إلى الاستفســار الكامل عن ماري كينيز. لاحظ أنه وفي هذا الاستفســار عن شخصٍ ما، فقد ركزت على السرية، وهي ممارسة يُنصح بها في هذا النوع من المراسلات.

الاستجابات الإيجابية على الاستفسارات والطلبات:

الاستفســارات عادة ما تتطلــب إجابات. الإجابــة المفضلة لأي استفســار هي الإجابة المباشرة؛ لأن القاريء يكون مسروراً للحصول على المعلومات أو الشيء المطلوب.

الافتتاحية:

يجب أن تبدأ بتحديد الطلب الذي ســوف تستجيب له. هذا التحديد يظهر في الجملة الأولى من الرسالة. الافتتاحية أيضاً توضح أن طلب القاريء قد تمت الموافقة عليه.

- وجدت أن ماري كينيز، موضوع استفســاركم بتاريخ ٥ يونيو، هي واحدة من أكثر الطلاب الواعدين الذين قمت بتدريسهم.
- وبمــا أن خزائن الملفات لها أفضل المواصفات المذكورة في خطابكم بتاريخ ٤ مارس، وهناك العديد منها والتي ربما ترغب في معرفتها.
- أكتب لكم استجابتي لاستفساركم بتاريخ ١٤ سبتمبر حول خبراتنا مع نظام أم-١٠٢ الأمني.

يمكنك أن تبدأ بالإجابة مباشرة على أكثر الأسئلة عمومية، والتي عادة ما يتم طرحها (كما في المثالين الأولين)، أو عن طريق الموافقة على الرد على السؤال المطروح أساساً (كما في المثال الثالث).

المتن:

الطريقة التي تنظم بها متن الرسالة تختلف اعتماداً على الاستفسار الأصلي. بالنسبة للاستفسار الذي يطرح سؤالاً واحداً، التفاصيل للرد على السؤال تظهر في ترتيب الأهمية. وإذا كنت تجيب على سلسلة من الأسئلة عادة، فأجب عليهم بنفس الترتيب الذي طُرِحت به، إذا كان الأصل هو في الحقيقة طلب (كمثال: هل يمكننا استخدام مرافقكم لاجتماع النادي؟). المتن هنا يعطي الأحوال اللازمة للاستخدام.

ليست كل الإجابات على الاستفسارات هي أخبار سارة أو سيئة بالكامل. لذا، وعلى الرغم من أن المدير يرغب في الإجابة على معظم الأسئلة، إلا أن هناك بعض الموضوعات قد تكون سرية. في هذه الحالات، يوضع الرفض في ترتيب أدنى ويظهر بعد أن يقوم الكاتب بشرح السبب. كمثال، الإجابة على استفسار حول خبرات الشركة مع نظام أم-١٠٢ الأمني، يمكن ألا تكشف عن بعض التفاصيل وذلك لأسباب أمنية.

الخاتمة:

الاستجابة الإيجابية على استفسار تظل إيجابية في الخاتمة. لاحظ الخواتيم التالية في الرسائل والتي قدمنا بداياتها آنفاً.

إذا كان يمكنني مساعدتك بأية معلومات أخرى عن ماري، أرجو الاتصال بي.

إذا احتجت لأية معلومات أخرى عن أفضل خزائن الملفات، والتي يمكن أن تلبي احتياجاتكم التخرينية، أرجو إفادتي بذلك.

سوف أكون في غاية السعادة للإجابة على أية أسئلة أخرى عن خبراتنا مع نظام أم-١٠٢ الأمني، وأعتقد بأنكم سوف تكونون مسرورين بهذا النظام.

المطالبات:

النوع الثالث من الرسائل هو المطالبة. عادة، العميل الساخط يكتب عن مشكلة ويطلب حلاً أو مطالبة. تصور نفسك كمدير وتخيل كيف ستشعر عند استلام خطاب مطالبة. إن

عــدم رضــاء العميل لا يؤدي فقط إلى ضياع الســمعة الطيبة، بل يعكس صورة ســيئة عن قدرتك كمدير. وبالطبع، فأنت ترغب في معرفة المشكلة بالسرعة اللازمة وحلها.

الافتتاحية:

عــلى الرغم من أن المطالبات تتعامل مع شيء ســلبي، فإنها تكتــب مباشرة. من وجهة نظرك، فإن الصراحة تقوي المطالبة. في الحقيقة، بعض القراء يفسرون عدم الصراحة بانعدام للثقة في المطالبة التي تمت. لذا، فإن عدم الصراحة سوف تكون بذلك خطأً إستراتيجياً.

في افتتاحية المطالبة، يجب عليك تضمين تفاصيل عن منتج، خدمة أو مبيعات، وما هي تلــك التفاصيل التي يجب تضمينها اعتماداً على الموقــف، لكن ربما يذكرون أرقام الفواتير، التواريخ، وتعريف المنتج والرقم التسلسلي.

وهناك أســلوب آخر يجعل الرســالة مقنعة، وهو تضمين أهمية المشكلة بالنسبة لك أو لأعمالك. كمثال، مدير مستودع حدث له عطل بجهاز الإنتركوم الجديد فيمكن أن يكتب.

جهاز الإنتركوم الجديد الذي أرســلته (فاتــورة # ١٦٧٨٩) قد تعطل؛ لذلك فقد تبأطات عملية إنهاء الطلبيات بصورة كبيرة في مستودع شركتنا.

المتن:

الخطوة التالية منطقية: حقائق الحالة تحتاج لتفصيل. في مثال الإنتركوم، عليك مناقشة كيف تعطل النظام والسبب المحتمل. وبالطبع، فأنت لست بحاجة لأن تكون محللاً خبيراً، لكن كلما كانت الحقائق أكثر، كلما كان نقاشــك أكثر إقناعاً. وإن كان مناســباً، فأنت أيضاً ترغب في توضيح الضرر الذي نتج عن ذلك.

بالطبــع، فإن تفصيل المشــكلة يتطلب أســلوباً وتحملاً، وتشــعر بارتيــاح بالكتابة عن المشــكلة، ولكنك لا تهاجم الشــخص الذي قام ببيع أو تركيب المنتــج أو مصنعه. لذا، فإن إشانة السمعة أو الاتهامات لا تجدي. إن وجدت فإنها يمكن أن تثير سخط القاريء، والذي عادة ما يفضل تسوية مناسبة للمشكلة. الرسائل المهينة من الأفضل عدم إرسالها.

الجزء التالي من الرســالة يوضح ما الذي ترغب فيه: كيف تعد الأشياء بصورة صحيحة؟ للأســف بعض الرســائل تُختتم قبل هذه النقطة. الكاتب الحزين يشكو ثم ينسى أن يقول

ماذا يريد. تحديد الفعل أو مقدار المال المطلوب للإرضاء عادة ما يكون مستحسناً. في بعض الأحيان يمكن ترك التسوية للقاريء إذا كان الموقف نمطياً "روتينياً".

ربما أيضاً ترغب في تحديد موعد نهائي للإجراء عن المسألة. بالطبع، الموعد النهائي يحتاج لـشيء يدعمـه. أحد الصلاحيات تقترح أن يقوم الكاتب بعمـل تهديد أو إنذار نهائي، وأنها ترغـب في تنفيذه إذا لم يتم حل الموقف(٨). فكر في التهديدات بعناية؛ فإنها يمكن أن تكون ذات نتائج عكسية.

الخاتمة:

مرة أخرى، تجنب السـلبية في الخاتمة. إذا هُددت بأخذ أعمالك إلى أي مكان آخر، فإن القـاريء ربمـا يفقد أي دافع للتعـاون. اختم بالتعبير عن الثقة في حسـن نية القاريء، أو بالتعبير عن الامتنان للحل السريع للمشكلة.

دعنـا ننظر لبقيـة المطالبة عن جهـاز الإنتركوم المتعطل، ونرى كيـف أنه يوضح هذه النقاط.

عزيزي السيد باكارد.

جهاز الإنتركوم الجديد الذي أرسـلته (فاتورة # ١٦٧٨٩) قد تعطل. لذلك، فقد تبأطات عملية إنهاء الطلبيات بصورة كبيرة في مستودع شركتنا.

علـى الرغم من أن النظام قد عمل بصورة جيدة مباشـرة بعد التركيـب، إلا أننا بدأنا نلاحظ مشـاكل بالجهـاز خلال الطقس العاصـف. وعند نزول المطر، فإن الشـحنات الكهربائية السـاكنة أدت لحذف أجزاء من عدة رسـائل. أخيـراً، وخلال هطول المطر الغزير، فإن المرسل الرئيسي توقف عن العمل وبدأ يخرج دخاناً.

نحن قمنا بشـحن المرسـل إليكم عن طريق براون إكسـبريس. نحـن نرغب إما في إصلاحه أو اسـتبداله. اهتمامك السريع سوف يساعد مستودعنا في العودة إلى العمل بالصورة الطبيعية.

المخلصة، باتريسيا مورانكا

مدير المشتريات

في هذه الرسالة، قامت المديرة بشرح المشكلة التي واجهت إدارتها، ولكنها قاومت اللغة الاتهامية، حيث ذكرت خبرتها مع الجهاز وقدمت معلومات كافية للمصنع وذلك لتشخيص المشكلة. النهاية تعتبر إيجابية ولكنها حازمة.

الاستجابات الإيجابية للمطالبات:

النوع الرابع من الرسائل المباشرة هو الاستجابة الإيجابية لمطالبة ما. بينما يعتبر استخدام الأمر المباشر مؤكداً، فإن هذا النوع ما زال يمثل تحدياً للكاتب، والذي يعلم بمقدار السخط الـذي واجهـه القاريء. القـاريء ربما يكون قد فقـد مبيعـات أو كان في وضع غير مريح. التحدي هنا هو إعادة بناء السـمعة الطيبة، وفي العديد من الحالات، إعادة الثقة للمنتج. القاريء الذي لا يثق في المنتج سوف يقوم بالشراء من مكان آخر في المرة القادمة. في بعض الأحيان، خصوصاً عند التعامل مع عملاء سـاخطين، أنت تجيب على رسالة ساخطة جداً أو موجهة لاتهام. يجب ألا تستدرج لذلك.

الافتتاحية:

ابدأ مقدمة التسـوية بأخبار سـارة. يحتاج القاريء للتذكير لكي يستعيد الموقف، ولكن هـذا التذكير يجب أن يتم بسرعـة. لذا، فإن الرد على خطاب بمطالبـة عن جهاز الإنتركوم المتعطل ربما يبدأ بالطريقة التالية:

تم إصدار أمر إرسـال جهاز الإرسـال الخاص بكم. إنه الآن بحالة صالحة للعمل وسوف يصل في سيدار رابيدس عن طريق الشاحنة في خلال الأيام القليلة القادمة.

المتن:

بعد الأخبار السارة، فإن تطور المتن يعتمد على الموقف. الحالات الروتينية تحتاج لقليل مـن الشرح. في العديد من الحـالات، يحتاج القاريء للمزيد. عـادة، ومن الضروري، شرح مـا الذي تعطل، وفي بعض الأحيان تكون فكرة جيدة إذا ذكرت أن المشـكلة قد حُلت ولن تتكرر.

في بعض الأحيان، يجب عليك أن تشرح للقاريء الاستخدام السليم للمنتج، والذي أساء استخدام المنتج بغير قصد أو عمد. في مثل هذه الحالات، فإن حسن الظن بالقاريء يستحق التكلفــة. هــذا الشرح لا بد أن يكون لبقاً وفعالاً جداً عند تقديمه بصورة شــخصية، كما في المثال الثاني الذي يلي:

- لقد تركــت الصمامات مفتوحة في الوحدة. ونتيجة لذلك، فإن الســخان كان يعمل بصورة مستمرة ثم تلِف.
- الصمامات الخارجة مــن الوحدة يجب أن تغلق بإحكام؛ لتقليل الطلب على وحدة التسخين.

في المادة الشارحة والخاتمة، حافظ على الأسلوب إيجابياً. اللباقة العامة يبدو أنها توجب اعتــذار، ولكنهــا في بعض الأحيان تفتح الجروح القديمة. بدلاً عن ذلك، انظر إلى المســتقبل بكل ثقة وبأسلوب إيجابي.

يمكنك أن تتوقع المزيد والعديد من السنوات لخدمة خالية من المشاكل لجهازكم المرسل.

الخاتمة:

خاتمة التسوية تكون إيجابية. فهي تتوقع علاقة جيدة ومستمرة مع العميل، ويمكن أن تتضمن معلومات عن منتجات أو خدمات أخرى تقدمها الشركة. وأنت تقوم ببناء السمعة الطيبة عن طريق مناقشة مزايا المنتج، وأيضاً تمتنع عن ذكر أن العطل كان بسبب الكهربائي وليس المصنع، على الرغم من أنك قد اتخذت خطوات لحماية الجهاز في المستقبل.

عزيزتي الآنسة مورانكا.

جهاز الإرسال الخاص بكم الآن في حالة صالحة للعمل، وسوف يصل في سيدار رابيدس عن طريق الشاحنة في خلال الأيام القليلة القادمة. نرجو الاتصال بالكهربائي الخاص بكم عند وصولها؛ لأن تركيبه هو الذي يعطي حماية للضمان.

ذكرتم بأن الجهاز قد تعرض لشحنات كهربائية ساكنة فيه خلال الأمطار، وأخرج دخاناً عندما توقف الجهاز عن العمل. قمت بفحص المنصهر الخاص بقصيب الأرضي ووجدته منصهراً. فهو قد صمم لذلك، وحماية المرسل وحمايتكم من الصدمات الكهربائية.

عند قيام الكهربائي الخاص بكم بتركيب المرسل، دعه يقوم بفحص وحدة الأرضي. حالياً وعند نزول الأمطار، يحدث التماس كهربائي بالوحدة؛ وذلك بسبب التأريض غير المكتمل.

ربما ترغبون في جهاز الإنذار الأمني الجديد الخاص بنا، والذي يمكن توصيله بجهاز الإنتركوم الحالي. الكتيب المرفق يوضح لكم التفاصيل. ويسرنا أن نناقش تركيبه معكم.

المخلص، روبيرت باكارد

مدير خدمة العملاء

أنواع محددة: رسائل غير مباشرة:

معظم المدراء لا يمكنهم الالتزام بكل الطلبات التي تُرفع لهم. في هذه المواقف، من الأفضل تنظيم الرد وفقاً للخطة غير المباشرة.

الاستجابات السلبية على الاستفسارات:

إستراتيجية بناء ردود سلبية على الاستفسارات تتطلب تفكيراً وتخطيطاً. عندما تكون الطلبات بحاجة للرفض، استخدم إستراتيجية الأخبار السيئة؛ تُظهر الأسباب أولاً، يتبع ذلك الرفض.

الافتتاحية:

الافتتاحية يجب أن تذكّر القاريء بالطلب. هذه الإفادة الأولية يجب أن تكون كواقٍ أيضاً ولا تتضمن رداً إيجابياً أو سلبياً. إضافة لذلك، فإن الافتتاحية يجب أن تقود بصورة منطقية إلى المتن.

فرضاً، وكمثال، اســتلمت خطاباً من باحث يســتفسر عن عينة من الســكان، تُستخدم لتحديد إســتراتيجيات شركتكم التسويقية. بما أن مثل هذه الأســئلة تتعامل مع معلومات ملكيــة تحتفظ بها الشركــة في سرية، يجب عليك رفض الطلــب. في نفس الوقت، فأنت لا ترغب في الرفض مباشرة. طلبك يمكن أن يبدأ بأحد الأساليب التالية:

- نشكرك على استفسارك عن إستراتيجياتنا وبحوثنا التسويقية.
- يفترض أن تكون نتائج دراستك لعينات من السكان نتائج مشوقة.

هذه المقدمة لا تعطي أملاً كاذباً لرد إيجابي، ولكنها لم ترفض الطلب بعد، وتضع الأساس لذلك الرفض. بقية الرسالة تُطور الأسلوب.

المتن:

من هذه البداية، تنتقل إلى مناقشــة أســباب عدم الاســتجابة للطلب. يجب أن تأخذ القاريء في الحســبان وتختار أمثلة أو أسباباً؛ لإقناع القاريء بأن الحل الخاص بك هو الحل القابــل للتطبيق. كمثال، في الخطاب الســابق يمكنك بخبرة القاريء كباحثٍ قضى ســاعاتٍ في تطويــر أفكار. وعلى نحو مماثــل، وبعد مصاريف كبيرة، فقد طورت شركتك أفكاراً يمكن تطبيقها على احتياجاتهم الخاصة.

وبمجرد إعطاء الأسباب، يمكنك أن تذكر الرفض. في بعض الأحيان، يرفض الكتاب الطلبات بصورة غامضة حتى إن القاريء لا يزال ينتظر أملاً بالنســبة لطلبه. أسباب الرفض المكتوبة بصورة جيدة تســتدل القاريء مــن الطلب الأصلي. ومع ذلك، فإن الأســباب لا تقترح بأن الطلب الأصلي كان غير حكيمٍ أو مضللاً.

الخاتمة:

اختم بصورة إيجابية لبناء الســمعة الطيبة. الخاتمة يمكن أن تنظر إلى المســتقبل، مثل تمنّــي النجاح في عمل القاريء أو اقــتراح لبعض مصادر المعلومــات الأخرى التي يمكن أن يستخدمها القاريء.

عزيزتي الآنسة ليبر.

نتائج دراسة عينات من السكان يجب أن تبرهن أنها مفيدة؛ لأن معظم الشركات تقوم بحماية هذه المعلومات؛ لأنها محورية بالنسبة لهم في إستراتيجياتهم التسويقية.

في مصانع فلو-شين للأقمشة، فإننا نقوم بتطوير إستراتيجيتنا التسويقية فقط، بعد أن تسنح لنا الفرصة لاختبار منتجاتنا الجديدة. وكباحث، وبكل تأكيد يمكنك أن تقدر الساعات الطوال التي نقضيها في أي حملة تسويقية.

نحن نحتفظ بعينة السكان المستخدمة في تحليلنا التسويقي بكل سرية، وذلك لحماية خصوصيتهم وأيضاً لمساعدتنا على المحافظة على التنافسية. وسيحظى منافسونا بفرص تنافسية غير عادلة بالنسبة لنا، إذا تمكن هؤلاء من معرفة ما هي المنتجات التي نخطط لإطلاقها في السوق، أو الإستراتيجيات التي سوف نستخدمها.

ربما يجب عليكم النظر في أي نص عن العينات الإحصائية؛ لمعرفة الاعتبارات التي يجب على المدراء الأخذ بها في اختيار عينات السكان.

المخلص، شيلا هيبرت

نائب الرئيس

في الخطاب الذي يرفض طلب لمعلومات عن إستراتيجيات تسويقية، انتبه لتضمين الرفض بدلاً عن ذكره مباشرة، وانتبه أيضاً بعدم إبداء أي اعتذار للرفض.

المطالبات المرفوضة:

التحدي الأكبر من الردود السلبية على استفسار هو المطالبة المرفوضة. في معظم الحالات، الشخص الذي يقوم بعمل المطالبة يعتقد بأنه على حق، وأن مصالحه قد تضررت من المنتجات أو الخدمات السيئة حسب اعتقاده. ومع ذلك، ولأي سبب كان، فقد قررت بأنه يجب عليك رفض المطالبة.

وبالقيام بذلك، عليك المحافظة على أسلوب إيجابي لبناء السمعة الطيبة. المفتاح هو التعاطف. وتخيل كيف ترغب في أن تتعامل في هذا الموقف. ولكي تجيب بأسلوب استبدادي أو لطيف، سوف يكون ذلك غبياً. يجب أن تكون اللغة إيجابية ومنتقاة. على الأرجح أن القارئ سوف يكون حساساً لأي فروقات دقيقة محتملة.

الافتتاحية:

يجب أن يبدأ رفض المطالبة كما تبدأ معظم الرسائل السلبية بسبب، وهذا السبب يمكن أن يرجـع إلى مطالبة القارئ الأصلية، أو يمكن أن تكون تعبير بإشـادة - بعض الافتتاحيات تجمع بين القارئ والكاتب بطريقة حيادية.

الافتتاحيـة الفعالة تشـير أيضاً إلى تسلسـل الأسـباب الذي يجب اتباعـه. خذ كمثال: جملـة الافتتاحية "شركة ويتلو تضمَن مضخاتها لمدة ثمانية عشر شـهراً، في حالة التشـغيل العادي وتحت ظروف عادية". تم تذكير القارئ بالمطالبة الأصلية وأُعطي التسلسل المنطقي "التشـغيل العادي" و "الظروف العاديـة". افتتاحية أخرى يمكن أن تكون كما يلي: خطابك الأخير أظهر أنك شخص يقدر أن يعامل بصورة عادلة وصريحة. سوف تكون راغباً في معرفة ما هي نتائج استقصائنا على أسئلتكم.

المتن:

المـتن يفصل نتائجك. هـذا الشرح لا بد أن يكـون موضوعياً ومقنعـاً. ولكن يجب أن تتجنب انقسـاماً جانبياً، جانبكم. أحد الأساليب الفاعلة في بعض المواقف هو وصف الجهد الذي بذل في التقصي عن المسـألة. كمثال، الرد السـلبي على مطالبة ضمان يمكن أن يؤكد عـلى الفحوصات المخبرية التي تمت على جزء متعطل. هذا التفصيل مفيد؛ لأنه يظهر مثالاً للعناية. القرار الذي اتخذ ليس هو بعض الردود الآلية.

أعط الرفض بمجرد أن تكون الأسـباب واضحة. بالطبع، الرفض يجب أن يظهر في نقطة ذات اهتمام أقل. إذا بُني الرفض على سياسـة الشركة، يجب شرح تلك السياسـة بوضوح، لكن تذكر أن العملاء عادة ما يسـخطون من المدراء الذين "يختبئون وراء سياسة الشركة". استخدم المنطق كلما أمكن بدلاً عن ذلك.

الخاتمة:

معظـم حالات الرفض للمطالبات تُختتم بجهود لإعـادة البيع. إذا تمت معاملة العميل بطريقـة عادلة ومعقولة، سـوف يظل مع المنتـج طالما أن الشركة غـير مخطئة. في أغلب

الأوقات، تكون فكرة تجاوز الموضوع المباشر جيدة، وذلك بذكر عروض قادمة أو عن طريق إرسال كتالوج حديث.

عزيزتي الآنسة كلارك.

شركة ويتلو تضمن مضخاتها لمدة ثمانية عشر شهراً في حالة التشغيل العادي وتحت ظروف تشغيلية عادية. بعد خطابكم الأخير، قمنا بتدارس الأسئلة التي طرحتموها.

قام معملنا بفحص المضخة المرتجعة، ووجد أن كامل الوحدة قد غمرت بالمياه لبعض الوقت. هذا الغمر كان بسبب الالتزام بتنبؤات الصحف بفيضانات غزيرة في مدينتكم الشهر الماضي. من الواضح أن المكان الذي وضعتم فيه الوحدة كان مغموراً أيضاً. وتم تصميم الوحدة للتعامل مع التسرب العادي، ويتم تركيبها على الأقل ١٨ بوصة أعلى أرضية القبو لحماية صندوق المضخة. مثل معظم الأجهزة التي تعمل بمحركات، يجب حفظ المضخة جافة بالكامل، كما هي في ظروف التشغيل العادية.

ربما ترغبون في مضخة من نوع آخر نقدمها لكم سبميرسو. صندوقها العازل للمياه يمكنه أن يتحمل حتى الغمر لفترات طويلة. الكتيب المرفق يوضح لكم قدراتها. ويسرنا أن نجيب على أي أسئلة لديكم عن المنتج.

المخلص، ليونيل ناكوين

ممثل خدمة العملاء

الاعتذارات:

عند كتابة رسـالة تحمل أخباراً سـيئة مثل رد سلبي على استفسار أو رفض مطالبة، ربما ترغب في تضمين اعتذار. هذا القرار يعتبر جدلياً. وعادة ما يتم تحذير محامي الشركات من الاعتذار؛ لأنه يدل على المسـؤولية بالخطأ أو ربما الذنب، مما يستدعي رفع دعوى قانونية عـلى الكاتب وشركته. العاملون في العلاقات العامة يتفقون على أن الاعتذار يمكن تفسـيره كاعتراف بالخطأ أو الإهمال، مما يسيء إلى سمعة الشركة. في عام ١٩٩٧م وفي دراسة بعنوان: "المسـؤولية تعني عدم القدرة على قول آسف"، خلص الكاتب إلى أن نظامنا القانوني الحالي لا يشجع على الاعتذارات[٩].

مؤخـراً، تغير الاتجـاه نتيجة إثبات بأن الاعتذار يمكن أن يسـاعد أكثر من أن يسـبب ضرراً، من ناحية السـمعة والأحكام القانونية. في مجال الطب، المؤيدون لإصلاحات الأخطاء

الطبية ذكروا بأن الاعتذار يمكن أن يســاعد الأطباء في تفادي المقاضاة، ويمكن أن يقلل من التسويات. هذا الأسلوب يبدو ناجحاً. كمثال، منذ العام ٢٠٠٢م، فإن المستشفيات في النظام الصحي التابع لجامعة ميتشيغان، تشجع الأطباء على الاعتذار عن أخطائهم. أتعاب المحامي الســنوية للنظام قد انخفضــت بواقع الثلثين، وقضايا الأخطاء الطبيــة قد انخفضت بواقع النصف[١٠]. واعتباراً من ٢٠١٤م، قامت ســت وثلاثون ولاية بســن قوانين خاصة بالاعتذار، حيــث إن هــذه القوانين قد صُممت لحمايــة مقدمي الرعاية الصحيــة، الذين يرغبون في التحدث مع المرضى وأسرهم، عند حدوث أي عواقب عكسية بدون الخوف من المحاكمة.

شــهدت الولايات المتحدة ارتفاعــاً كبيراً في عدد اعتذارات الــشركات العامة. خلال عام ٢٠٠٠م "صيف الاعتذارات"، اعتذر مسئولو الشركات عن رحلات الطيران غير الجديرة بالثقة، خدمات هاتف ســيئة، وانفجار إطارات. ومنذ ذلك الوقت، اســتمر ذلــك النمط. في يناير ٢٠١٤م، وبعــد اختراق كبير للبيانات والتي أثرت على أكثر من ١٠٠ مليون من المتســوقين، قام المدير التنفيذي لتارجيت بإصدار اعتذار عام بسرعة. "أولويتنا القصوى هي العناية بكم ومســاعدتكم على اكتساب الثقة للتسوق في تارجيت ... وإننا لم نلتزم بتلك المسؤولية، وأنا آســف حقاً"[١١]. وقــام المدراء التنفيذيون بالاعتذار عن أخطــاء لم تكن لها صلة بهم، كما في ٢٠٠٥م عندما أعلن كين تومبسون، المدير التنفيذي لواتشفيا، بأن اثنين من الشركات التابعة له قد امتلكت عبيداً، وقال: "نيابة عن شركة واتشفيا، أعتذر لكل الأمريكيين"[١٢].

إذا اتخذ مدير ما قراراً إســتراتيجياً للاعتذار، ســواء بصورة شخصية أو نيابة عن الشركة، ما هي بعض الموجهات؟ الاعتذار الجيد هو الصادق والذي يأتي في وقته، ويجب أن يحتوي على أربعة أجزاء:

- إدراك الخطأ والعلم به.
- قبول المسؤولية.
- تعبير عن أسف.
- وعد بأن ذلك الخطأ لن يتكرر[١٣].

ربما تكون مسألة قبول المسؤولية أو الخطأ هي الأكثر أهمية. الاعتذار الجزئي حين يقوم المدير بالتعبير عن تعاطف أو أســف بدون الاعــتراف بالذنب، تلطف الصدمة وربما تكون من الحكمة عندما يكون هناك ضرر كبير أو إصابة. الاعتذارات الجزئية يمكن أيضاً أن تحل

نزاعات عندما يكون حجم الخطأ غير واضح أو من الصعب إثباته. في ظروف أخرى، عندما يرتكب مدير أو شركة ما فعلاً شنيعاً، عندها يكون الاعتذار الكامل مناسباً.

في أي مـن الموقفين، يجب أن يكون التركيز على المسـتقبل وإجـراء تعديلات(١٤). ومثال ممتاز لاعتذار شركة حدث في فبراير ٢٠٠٦ م. توقف موقع هالمارك على شبكة الإنترنت عن العمل تحت ضغط الحركة في يوم فالينتين. تم إرسال رسالة بريد إلكتروني في اليوم التالي إلى كافة العملاء الذين حاولوا إرسال تحياتهم. وبدأت بـ "نحن مدينون لكم باعتذار" وواصلت بوصف الشيء الذي حدث وعواقبه: "نحن نأسـف لخيبة الأمل التي تسببنا فيها"، وختمت بنظرة إيجابية للمستقبل: "نحن الآن في تحدٍّ مع فريقنا لإعادة تقييم كل خطوة". وموخراً، وفي قضية سرقة هوية تارجيت الموضحة أعلاه، قدم بائع التجزئة لكل عملائه –سواء تأثروا بصورة مباشرة أم لا– سـنة من الآجل بدون مقابل؛ رغبةً منه في تعويض مخاطرهم بخرق البيانات.

توقَّف وفكّر

فكّر في موقف تمت تخطئتك فيه.

١. ماهي أهمية ذلك بالنسبة لمرتكب الخطأ للاعتذار لك؟
٢. فيما لو لم تتلق اعتذاراً، ماذا فعلت؟
٣. هل كنت ستتخذ خطوات مختلفة إذا كنت قد تلقيت اعتذاراً؟

الرسائل الإقناعية:

الإسـتراتيجية المباشرة هي المناسـبة للرسائل الإقناعية. يسـتخدم المدير الإستراتيجية الإقناعية غير المبـاشرة، عند محاولة إقنـاع آخرين للقيام بأشـياء لا يرغبون عادة في القيام بها. ربما تحتاج لكتابـة خطاب لإقنـاع عميل متأخر في سـداد فاتورته، أو ربما تكتب رسـالة بريد إلكتروني إقناعية للحصول على دعم ومسـاندة زميل في مشروع.

الافتتاحية:

نبدأ الرسالة الإقناعية بجذب انتباه القارئ(١٥). إحدى الطرق الفعالة للقيام بذلك هي أن تُظهر للعميل أن أهدافه هي أهدافك. وأفضل طريقة لإظهار هذه الهوية للأهداف هي أن تبدي له بأن الرسالة تتناول أموراً يرغب فيها. في نفس الوقت، وبما أن الرسالة تجذب انتباه القارئ، فإن الافتتاحية يجب أن تكون مختصرة.

المتن:

يتكون المتن من عدة أجزاء: أولاً، يجب أن تحدد المشكلة التي تتشاركها مع القارئ. بعد ذلك، يجب أن تفصح عن الحل للمشـــكلة، الحل الذي تريد القارئ أن يعجب به. ويعكس هذا الجزء الإستراتيجية بعناية؛ لأن رفض القارئ المحتمل يجب أن يتم توقعه والإجابة عليه. في هذا الجزء (الذي قد يتكون من عدة فقرات) يجب أن تركز على الفوائد للقارئ كنتيجة لهذا الحل[١٦].

الخاتمة:

الخاتمة مهمة. الرســالة الإقناعية الفاعلة لا تختتم بعد الكشف عن الإجابة المقترحة. في النهايــة، وبعد إثارة انتباه القارئ، فإن الانتباه يجب أن يوجه إلى فعل. خلاف ذلك، الانتباه ســوف يتضاءل وبدون حل أي شيء. مادة الإجراء يجب أن تكون محددة: اجتماع، طلبية، سداد، مقابلة، تعديل في إجراء. الإجراء لا بد أن يكون فورياً. التأخير يقلل فقط من احتمالية القيام بذلك الإجراء[١٧].

الخطاب التالي للتقديم على وظيفة يوضح تطبيق الإستراتيجية الإقناعية.

السيد هاريس Harris.

الآن تشرع لينش Lynch في فتح محلها الثالث في جونسبورو Jonesboro. هل تحتاجون لطاقم عمل كاف من العاملين بوقت جزئي لدعم ومساندة عمالتكم النظامية؟ أنا أعتقد بأن لدي الخلفية والتحفيز اللازم لكي أصبح أحد موظفيكم المنتجة بوقت جزئي.

كمختص في التسويق بجامعة الولاية، فأنا حالياً أدرس في دورات عن التسويق، ويمكنني تطبيق ما سوف أتعلمه في خلال السنتين القادمتين في عملي بالمبيعات لدى لينش. المراجع الوظيفية مذكورة في السيرة الذاتية المرفقة، وجميعها سوف تبرهن لكم بأني مجتهد ومتحمس في عملي.

وسبب آخر؛ أعتقد بأنني سوف أكون عاملاً بوقت جزئي جيداً معكم، هو أنني أرغب في الانضمام للعمل مع لينش Lynch بعد تخرجي، وسوف أعتبر هاتين السنتين كفترة اختبار لي لكي أثبت ذاتي، ويكون لكم الخيار في هاتين السنتين وتُقرروا إذا ما كنتم ترغبون فيَّ أم لا.

إذا كنت قد شرحت لكم نوع مسؤول المبيعات بوقت جزئي، والذي ترغبون فيه في لينش Lynch، هل يمكنني مقابلتكم لمناقشة المزيد عن الوظيفة؟ يمكنكم الاتصال بي على ٨٤٠٣-٩٩٢، وسوف أكون متواجداً في الوقت المناسب لكم.

المخلص، جون موريس

صيغ الرسالة:

حتى الآن، ناقشــنا إســتراتيجيتين لتنظيم الرســائل النمطية "الروتينية" -المباشرة وغير المباشرة- وأبرزنا كيفية اســتخدامهما عند إرســال رســائل إلى قُراء خارجيين، مثل: العملاء، الوكالات النظامية، وأصحاب المصلحة الآخرين. إجمالاً، هذه الرسائل تكون في صيغة خطاب أو رســالة بريد إلكتروني. الكُتــاب الجيدون يعلمون أن مظهر المســتند يمكن أن يؤثر على رد فعــل القــارئ وعلى محتواه. بنفــس الطريقة، فإن مظهر المتحدث يؤثر على اســتجابة المســتمعين على رســالته. كلمة عن صيغة الخطاب المعاصر ربما تكون مناسبة. العديد من الرسائل التجارية النمطية يتم إرسالها إلكترونياً، إما كرسالة بريد إلكتروني أو كمرفقات بريد إلكتروني. عناصر التنســيق مثل علامات التبويب والتوسيط؛ يمكن أن تتغير أو حتى تختفي وفقاً للتقنية المســتخدمة في فتح الرســالة. لذا، فإن مظهر الرســالة يجب أن يكون مبسطاً، وواضحاً، وســهل القراءة قدر الإمكان. الأســلوب القياسي المعاصر هو أن تبدأ كل جزء من الخطاب التجاري على الهامش الأيسر (تنسيق أيسر، وضبط أيمن).

الاعتماد على مفهوم المسافة البيضاء يبدو معقولاً أيضاً. أسلوب خطاب الأعمال القياسي يقتضي مســافة واحدة بين الفقرات، ومســافة مزدوجة ما بين الفقــرات وعناصر الخطاب. هذه الصيغة للمسافات بين السطور تنفي الحاجة للإزاحة عندما تبدأ فقرة. بالمحافظة على الفقرات قصيرة، كما تناولنا ذلك في الفصل (٦)، ســوف يبني أيضاً مســافة بيضاء. الخطاب الإقناعي في الشكل(٧-١) يوضح الإستراتيجيات الممتازة لكل من المحتوى والصيغة.

مركز لاسال LaSalle للمسنين

١١١١ شمال شارع ويلس، جناح ٥٠٠ ، شيكاغو ، الينوي ٦٠٦١٠

جيري هينس، ٣٧٨٠ طريق كوبرفيلد د.، وحدة ١٠١٨بريان، تكساس ٧٧٨٠٢.

عزيزي جيري.

مع اقتراب نهاية السنة، فأنا أفكر في اثنين من كبار السن الذين توفوا هذا العام. لقد كانوا متميزين بأسلوبهم الخاص، ولقد كان لكل واحد منهم دور رئيسي في مركز LaSalle للمسنين، واستفاد كل منهم من الخدمات التي نقدمها، كما استفدنا من هداياهم، ولقد كانوا مثل العديد من الرؤساء الذين عملنا معهم.

مارك ستيورات Mark Stuart، كان متطوعاً منتظماً في وجبات أيام الأربعاء والأحد. له خبرة إدارية، أوكل له العمل بالإشراف على العملاء والمتطوعين. لقد كان جزءاً من نسيج مركز LaSalle حيث أظهر دعمه بتواجده واهتمامه بكبار السن الآخرين. مركز LaSalle قدم لمارك مكاناً ليخدم ويقوي إيمانه، وقال لي في عدة مناسبات بأن أولويته الأولى هي كنيسة شارع LaSalle ومن ثم مركز المسنين.

ألين هاليس Allen Hales كانت متميزة بأي معيار: بتعليم رسمي قليل، ووسائل بسيطة جداً، وصحة معتلة. فقد جمعت الناس في مركز سينيور وفي حيّها السكني. كانت تعرف الجميع؛ كانت دائماً ما تساعد الآخرين؛ تعطي كلمات لطيفة؛ تشارك المال أو الطعام. أقر مركز LaSalle بما تقدمه من منح وقدم لها مساعدة حقيقية في المسائل اليومية.

وجد كل من مارك Mark وألين Allen مستقَراً لهما في مركز LaSalle. لقد وجدا مكاناً يقدم لهما المساعدة، مكاناً يخدمون فيه ومكاناً ينتمون إليه. شكراً لدعمكم. مركز لاسال LaSalle استمر في أن يكون ذلك المكان لأكثر من ٢٠٠ من كبار السن المحليين كل شهر.

نرجو التفكير في هدية للمساعدة في استمرار مهمتنا لأصدقائنا كبار السن في حيّنا.

المخلص، كيث جيس-زيولوك، المدير

المتبرع الكريم هو من سيصل أولاً لمبلغ ٥٠٠٠ دولار على شكل هدايا.

المصدر: Chase-Ziolek، طبعت بموافقة المؤلف.

الشكل (٧-١) عينة خطاب إقناعي

فيــما يتعلق بفن الطباعــة، فإن أفضل خط للمراســلة التجارية يعتمــد على الطريقة التي ســتتم بها قراءة الرســالة، على الورق أم على الشاشــة (انظر الجدول ٧-٣). بالنســبة للمســتندات الورقية، فإن خط تايمز نيو رومان بحجم ١٢ هو القياسي في عالم الأعمال. خط TNR الذي صدر في ١٩٣٢م له مظهر تقليدي، مهني ورســمي. إنه خط ســيريف، ببروز في أطــراف الحروف الذي يجعل الطباعة ســهلة القراءة، خصوصــاً في الأحجام الصغيرة. بعض خطوط سيريف الشائعة الأخرى هي جاراموند وكامبريا. بالإضافة إلى خطابات الأعمال، فإن المستندات الورقية مثل النشرات الإخبارية، المطويات والأدلة تستخدم خط سيريف.

بالنســبة للرسائل الإلكترونية، فإن خط كاليبري بحجم ١٢ هو القياسي. كاليبري هو خط معاصر لسانس سيريف. خطوط سانس سيريف ليس لها بروز على أطراف الحروف. خطوط سانس ســيريف سهلة القراءة على الشاشة، وتســتخدم أحياناً للمواقع على شبكة الإنترنت للإعلانات واللوحات. الخطوط الرئيسية والعناوين والتي عادة ما تكون بحجم خط أكبر من النص المصاحب لها، أيضاً يمكن أن تكون بخط سانس سيريف. شرائح البوربوينت، كما تبين لك في الفصل (٥)، هي إجمالاً تكتب بخط إيريال، أحد أكثر خطوط سانس سيريف شيوعاً. خطوط سانس سيريف الشائعة الأخرى للكتابة التجارية هي فيراندا وهيلفيتيكا.

إذا كنت تعتقد أن الخط أمر تافه، انظر لحالة إيكيا، أحد أكبر متاجر التجزئة السويدية. في عام ٢٠١٠ م انتقل كتالوج المفروشات المنزلية للشركة من النسخة المخصصة بخط فيوتورا إلى خط فيراندا، وهو أســلوب ابتكر من قِبل مايكروســوفت مخصص للاســتخدام للرسائل التي تقرأ على الشاشــات وليس على الورق. هذا التغيير أثار الاســتياء حول العالم. أخصائيو التصميــم إضافة إلى العملاء اشــتكوا من أن الخط الجديد كان بســيطاً وقبيحاً في شــكله، خصوصــاً عند تكبيره إلى حجم عنــوان كتالوج أو لوحة إعلانية. دافعــت إيكيا عن التغيير وذكرت أن خط فيراندا يُســتخدم في كل الدول وفي العديد من الأبجديات. "إنه أكثر فعالية وذو تكلفة معقولة". ذكر ذلك متحدث إيكيا مونيكا جوكيك. "بالإضافة إلى أنه بسيط، فهو خط أكثر حداثة"[١٨].

الجدول (٧-٣) أساليب الخطوط لرسائل الأعمال

الخط	الفئة	الاستخدامات
تايمز نيو رومان Times New Roman.	سيريف Serif.	المستندات الورقية والخطابات التجارية.
جاراموند Garamond.	سيريف Serif.	المستندات الورقية والخطابات التجارية.
كامبريا Cambria.	سيريف Serif.	المستندات الورقية والخطابات التجارية.
كاليبري Calibri.	سانس سيريف Sans serif.	رسائل البريد الإلكترونية، مواقع الإنترنت، الإعلانات، العناوين واللوحات الإعلانية.
إيريال Arial.	سانس سيريف Sans serif.	شرائح باوربوينت، رسائل البريد الإلكترونية، مواقع الإنترنت، الإعلانات، العناوين واللوحات الإعلانية.
فيراندا Veranda.	سانس سيريف Sans serif.	رسائل البريد الإلكترونية، مواقع الإنترنت، الإعلانات، العناوين واللوحات الإعلانية.
هيلفيتيكا Helvetica.	سانس سيريف Sans serif.	رسائل البريد الإلكترونية، مواقع الإنترنت، الإعلانات، العناوين واللوحات الإعلانية.

المراسلات الداخلية:

تنطبق إســتراتيجيات الكتابة الموضحة في هذا الفصل على المراســلات الداخلية إضافة إلى الخارجية. وبينما تعتبر الخطابات الوسيلة الأكثر استخداماً للاتصال بين المنشآت، فإن المذكرات ورســائل البريد الإلكتروني هي الأكثر اســتخداماً داخل المنظــمات[١٩]. المذكرة هي نوع فعال ومباشر من الاتصال. في بعض الأحيان، ترسل المذكرات إلكترونياً مثل رسائل البريد الإلكتروني. رســائل البريد الإلكتروني أصبحت تستخدم بصورة واسعة للاتصالات الخارجية الروتينية أيضاً. الصيغة الهجينة هي الخطاب التجاري أو مذكرة ترســل كمرفق لرســالة بريد إلكتروني، وهي الممارسة التي تسمح للمرسل أن يثبت التصميم وعناصر التنسيق عند فتح المستند.

ولأن قــاريء المذكرة هو إنســان، فإن القاريء يحتاج لأن يتكيف بطريقة إســتراتيجية. ويصبح ذلك حقيقة خصوصاً عندما يكتب الشــخص إلى موظفين في عدة مســتويات داخل الشركة، أو الذي يمتلك خبرة متخصصة قليلة في الموضوع، أو عندما تتناول المذكرة مســائل حساســة. وفيما تعتبر الرسائل الداخلية في بعض الأحيان روتينية، وكنوع غير رسمي لتبادل المعلومات، فيجب أن تصاغ بعناية تامة.

صيغة المذكرة:

تختلف صيغ المذكرات من واحدة إلى أخرى بتفاصيل بســيطة، ولكنها عموماً لها أربعة عناوين قياسية: إلى، من، الموضوع والتاريخ. في رسائل البريد الإلكترونية، توجد هذه العناوين بصورة تلقائية. سطر "مِن" يقدم مشاكل قليلة. ومع ذلك، وإذا كانت هناك حاجة، يمكن أن يضيف الكاتب إليها وذلك بتضمين مسماه الوظيفي بعد اسمه. ويمكنه إضافة أسماء آخرين أيضاً – بافتراض الحصول على موافقتهم.

ســطر الموضوع له قيمة واضحــة في توجيه انتباه القاريء. كــن محدداً حول موضوعك والغرض منه. كمثال، الموضوع: طلب لجداول الإجازات، من المرجح أن يحفز استجابة القاريء بشــكل أكبر من عنوان مبهم، مثل: "الموضوع: الجداول". إن اســتخدام كلمات مفتاحية في سطر الموضوع يساعد عادةً في استعادة المذكرة لاحقاً من ملفات الكمبيوتر أيضاً.

ومثل التفاعلات وجهاً لوجه، فإن المذكرات التي ترســل داخل الشركة لها برتوكول خاص يجب الالتزام به. هذا يعني الانتباه للصيغة التي تســتخدم بصورة عامة، إضافة إلى الانتباه إلى أي عناوين فرعية تتعلق بالشــخص الذي ترســل له المذكرة أو نســخاً منها (نسخة إلى)[٢٠]. في بعــض الأحيان، وبملاحظة نســخة "إلى" وهو الســطر الذي ترســل فيــه المذكرة إلى المدير، ويرســل الشــخص أيضاً رســالة إلى الشــخص الذي يمكن التواصل بسهولة مع ذلك المدير. وبالطبع، تأكد من نسخ الرسالة إلى مشرفك المباشر لإطلاعه عند الاتصال بمديره. من ناحية عامة، انســخ الرســالة لمشرفك لإطلاعه على ما يدور. حتى في الحالات التي لا يكون فيها ذلك الشــخص مشاركاً بصورة مباشرة، فهو يقدر معرفته بتلك الأحداث. مع ذلك، فإن انتشار رسائل البريد الإلكتروني "النسخ" والرد إلى الجميع في معظم الشركات، هو تحفظ من الإرسال المبالغ فيه للرسائل وتكون هي مجرد رسالة للعلم بالشيء.

وعنصر الصيغة الآخر الذي يجب الانتباه له، هو الحاجة إما لكتابة اسمك أو التوقيع على سطر ما في المذكرة الورقية. هذا يضفي طابعاً رسمياً على المستند مثل ما يفعله التوقيع على خطاب. ومع ذلك، إضافة اسمك في نهاية المذكرة أو رسالة البريد الإلكتروني يعتبر إسهاباً إذا ظهر على سطر "من". الكلمات المقتبسة البليغة، والإيضاحات، وعناصر "التوقيع" المشابهة في أسفل رسائل البريد الإلكترونية، تضيف نوعاً من التشويش وتصرف انتباه القارىء التجاري. تذكر أن الرسائل القصيرة والبسيطة يكون لها أكبر الأثر.

أخيراً، تذكر أن عناصر التصميم مثل علامات التبويب والتنقيط، ربما لا يتم ملاحظتها في رسائل البريد الإلكترونية من جانب المستلم. وبدلاً عنها، اعتمد على المسافة المزدوجة بين الأقسام لتأطير فقراتك بمسافة بيضاء.

صيغة رسالة البريد الإلكتروني:

صيغة رسالة البريد الإلكتروني القياسية تختلف من شركة إلى أخرى، وفي بعض الأحيان من كاتبٍ إلى آخر. وربما لاحظت فروقات في فئات الأسلوب التالي:

- صيغ العنوان – التَحايا وخاتمة الرسالة.
- الابتكارات اللغوية – الأيقونات، اللغة الإصطلاحية والاختصارات.
- علامات الترقيم وتكبير الحروف.
- التهجئة – التقليدية أو "اختزال IM".
- النهايات – فكرة اليوم، الشعارات اللفظية، الصور.

ظهرت قواعد لأساليب رسائل البريد الإلكترونية، أو آداب التعامل عبر الشبكة Netiquette، ولكن في بعض الأحيان يتم تجاهلها. كمثال، يبدأ بعض الكتاب رسالة البريد الإلكتروني بسطر التحية (أو عزيزي)، على الرغم من وجود سطر في الأعلى. ظهرت كلمة عزيزي قبل ألف سنة مضت، وتعني "المكرَّم، النبيل" وأخذت معنى "المحترم، الكريم"و"العزيز". في عصر قلم الريشة، ووفقاً لويليام سافير، استخدمت كلمة عزيزي كصيغة مهذبة في التخاطب مع أي شخص: أصدقاء، معارف العمل، أو الغرباء. رسائل البريد الإلكتروني في هذه الأيام على

الأرجح أنها تبدأ بنهار سعيد، أهلاً، مرحباً، كما مع عزيزي. في بعض الأحيان، يخاطب المدراء عدة قراء بالجميع أو حتى يا أيها الناس.

جوديت مارتن، مؤلفة: "دليل التصرفات الخاطئة لتصحيح السلوك بشكل لا يطاق"، المحدَّث أخيراً، ترى إمكانية بدء رسالة البريد الإلكتروني بأي شيء مدني تقريباً، أو حتى لا شيء؛ لأن رسالة البريد الإلكتروني هي مثل المذكرة ولا تحتاج لتحية، ولكن ذلك مع افتراض فهم رفع الكلفة على أنها ليست حسنة التعبير لوقاحة أو إهمال(٢١). إذن، النصيحة الجيدة لكُتاب رسائل البريد الإلكترونية، هي أن تكون لطيفاً ولكن بصورة موجزة. الصياغة الرسمية المبالغ فيها تصبح غير مناسبة مثل الصياغة غير الرسمية المبالغ فيها.

استخدامات المذكرة ورسالة البريد الإلكتروني:

المذكرات ورسائل البريد الإلكترونية تخدم عدة استخدامات داخل الشركة، وقد أوضحنا أكثرها شيوعاً أدناه. يمكنك مراجعة ممارسات أخرى حيث تعمل أيضاً.

الاتصال مع المجموعات:

يجد المدراء المذكرات ورسائل البريد الإلكترونية مفيدة في نقل نفس المعلومات إلى عدة أشخاص في آنٍ واحد. المذكرة ورسالة البريد الإلكترونية لا ترشد الوقت عن التخاطب فحسب، ولكنها تؤكد أيضاً أن كل شخص قد حصل على نفس المعلومات.

تحديد المسؤولية:

يمكن للمذكرة أو الرسالة الإلكترونية أن تكون أداة إدارة قيمة بطرق أخرى. كمثال، يمكنها أن تحدد المسؤولية عن الإجراءات. فالمدير الذي يستخدم المذكرات لإعطاء مهام، لديه سجل مكتوب إذا طرحت أسئلة عن المسؤولية لاحقاً.

الاتصال مع الخصوم:

يفضل المدراء استخدام المذكرة ورسالة البريد الإلكترونية، كوسيلة للاتصال مع أولئك الذين لا يتفقون معهم. يظهر النفور الشخصي في أي شركة من وقت لآخر، لكن المذكرات

ورسائل البريد الإلكتروني تجسر الفجوات التي تظهر. ترسل الرسالة بدون أن تجمع الفريقين. ومع ذلك، من غير المناسب أن "تلهب" القاريء برسالة بريد إلكترونية مليئة بالمشاعر. تذكر دوام (بقاء) كافة المذكرات، سواء كانت ورقية أو إلكترونية. لا تكتب شيئاً لا تستطيع الدفاع عنه في اجتماع أو قاعة محكمة.

الاتصال مع الأشخاص المتعذر الوصول إليهم:

المذكرات ورسائل البريد الإلكترونية متاحة للتعامل مع أشخاص (خصوصاً المشرفين)، والذين يصعب الوصول إليهم. الأشخاص المنشغلون أو الغائبون يمكن الوصول إليهم عن طريق المذكرة أو رسالة البريد الإلكتروني، أو بصورة متزايدة عن طريق رسالة نصية. سلسلة من المذكرات يمكن أن تبرهن على المحاولات السابقة للاتصال بمدير إذا طرأت أي مشكلة[٢٢].

فيما يلي مثال لمذكرة واضحة، موجزة وخبرية:

مذكرة

إلى: جميع الموظفين

من: آلان رينولدس، مدير الموارد البشرية

التاريخ: ٣ أكتوبر ٢٠١٤م

الموضوع: تعديلات في طريقة إعداد كشف الرواتب

قمنا بإجراء العديد من التعديلات على طريقة إعداد كشف الرواتب، وذلك لتخفيف بعض الاختناقات التي أدت إلى تأخير دفع الرواتب في الأشهر القليلة الماضية.

١. شيكات دفع الرواتب لن يتم إرسالها عبر البريد مرة أخرى، وسوف تستلم الشيك الخاص بك عن راتب الشهر في آخر يوم عمل لذلك الشهر، وسوف يتم الدفع عبر الإيداعات المباشرة أيضاً إلى حسابك، بشرط أن تستخدم الإيداع المباشر لحساب واحد فقط.

٢. جميع نفقات السفر والمصاريف سيتم استلامها قبل العشرين من كل شهر، وسوف يتم إدراجها في شيك راتب الشهر. الطلبات لمصاريف لن يتم دفعها بواسطة شيكات شخصية كما كان في السابق. بالطبع، فإن هذه المصاريف ليست عليها ضرائب.

هذه التعديلات في كشف الرواتب سوف تساعد على ضمان دفعها في الوقت اللازم.

أنواع المراسلات الداخلية:

تنقسم المذكرات ورسائل البريد الإلكترونية إلى مجموعتين: إعلانات وطلبات. وكلا هذين النوعين العامين يمكن توجيههما إلى مجموعات كبيرة داخل الشركة (خصوصاً الإعلانات)، ويمكن أيضاً توجيهها إلى أفراد.

الإعلانات:

تهتم الإعلانات بتعديل السياسات، الاجتماعات والمؤتمرات، الإجراءات الجديدة والتعديلات في شئون الموظفين (بما في ذلك الترقيات). وبطبيعتها هي رسائل معلوماتية وتتبع إستراتيجية الأمر المباشر. أنواع الإخطارات الأخرى تشمل تقارير الحالة، مثل: تقارير تقدم سير العمل والتقارير الدورية. المذكرة المعلوماتية التي ظهرت في القسم السابق تعتبر مثال لإعلان.

ظهر إعلان الوداع في رسالة البريد الإلكتروني مؤخراً كنوع جديد، وذلك نتيجة لحالات تسريح الموظفين المتزايدة من العمل. خلال أزمة ٢٠٠٨ م الاقتصادية، فقَد أكثر من ٤٥ مليون أمريكي وظائفهم. وبدلاً من إبلاغ الزملاء عن طريق الهاتف أو المذكرة، تلقى الموظفون رسائل بريد إلكترونية عاصفة، بعضهم كان حزيناً بشكلٍ غير مفهوم، والبعض الآخر كان غاضباً أو حاداً في أسلوبه. حذر أحد الخبراء من أن تلك السلبية في هذه الرسائل يمكن أن تضر بالبحث عن وظيفة. وتقترح دونا فلاج، استشاري أعمال وإدارة بنيويورك، بأن تكون احترافياً ومتفائلاً، وتعلن بكل بساطة بأنك مغادر وكيف يمكن التواصل معك. رسالة البريد الإلكترونية الوداعية يمكن أيضاً أن تساعد في البحث عن وظيفة[٢٣].

طلبات القيام بإجراءات:

تحتم طبيعة مذكرة طلب القيام بإجراء وجوب تنظيمها. فعندما يطلب مدير اتخاذ إجراء يقع تحت سلطته، يكون الأمر المباشر مناسباً وتبدأ المذكرة أو رسالة البريد الإلكتروني بسطر موضوع واضح. وعندما يواجه الإجراء المطلوب أي مقاومة، يكون سطر الموضوع بتحديد أقل وإستراتيجية أكثر إقناعاً هي المناسِبة، المباشرة وغير المباشرة. هذه المذكرات أو

رسائل البريد الإلكتروني في بعض الأحيان تتطلب ذكر خطوات وصياغة بعناية لإجراء ناجح. تذكر أن اللغة الواقعية تكون محبذة دوماً للتعبيرات الغامضة مثل: "أرجو التركيز على هذا الأمر" و "أرجو الرد بأسرع وقت عندما تحين لكم الفرصة"، عندما تطلب تغييراً في السلوك (راجع الفصل ٦).

استخدامات سياسية في الأعمال:

تذكر من الفصل السابق أن المدراء ينتمون إلى مجتمع اتصالي، وبخواص واستخدامات متفردة في كتاباتهم. وتعتبر المذكرة ورسالة البريد الإلكترونية مثال الأداة الإستراتيجية للمدراء. ولإنجاز مهمتهم في إرسال إعلان وطلبات لإجراء داخل الشركة، فإنهم في بعض الأحيان يفضلون استخدامات إستراتيجية أخرى. هذه الاستخدامات سوف يتم تفصيلها لاحقاً.

إحدى الأدوات السياسية هي قائمة النسخ. يمكن للمدراء حماية أنفسهم، والإعلان عن تحالفات، وإبداء المعروف وذلك بتضمين – أو عدم تضمين أشخاص محددين في مستلمي "نسخة إلى".

وهناك ممارسة أخرى مستخدمة بصورة واسعة، وهي كتابة مذكرة أو رسالة بريد إلكتروني تلخص فيها مادار بالاجتماع. وبما أن الرسالة هي فقط "للسجلات"، فإن تسجيلها للاجتماع أو المحادثة يمكن أن يؤثر على المفاهيم. محضر الاجتماع أصبح حقيقة وربما كمثال، أن يثبت ملكية فكرة ما.

مازال هناك أسلوب سياسي آخر هو إرفاق مذكرة غلاف لتلك المشابهة لزميل. وإذا انعكست المذكرة الأصلية بصورة سيئة على الكاتب، فإن الممارسة يمكن أن تعطي وجهة نظر أخرى.

ويستخدم المدراء في بعض الأحيان المذكرات لتشكيل آراء الموظفين. ومثال بارز لذلك هو دونالد رامسفيلد، كوزير دفاع الولايات المتحدة الأمريكية من ٢٠٠٢ حتى استقالته في ٢٠٠٦ م. لقد كتب ما يقارب عشرين ألف مذكرة ورسالة بريد إلكتروني إلى العاملين معه. أي بمتوسط ٢٠ -٦٠ في اليوم. كتب رامسفيلد أفكاره عن حرب العراق في المذكرات، والتي يشار

إليهـا في بعض الأحيان "بقطع الثلج". وقد علل ذلك بالحاجة للمحافظة على رفع مسـتوى التهديد "ربط العراق بإيران"، وطور بيانات ملصقات كثيرة لكسـب الدعم الشعبي للحرب غير المرغوبة بصورة متزايدة[٢٤].

ومن الدروس القيمة للمدراء هو أن وضع أي شيء في الكتابة يجعله مستديماً. فكِّر مرتين بكيفية إلزام نفسـك بورقة أو رسالة بريد إلكتروني في المواقف الجدلية. المستندات النمطية "الروتينية" يمكن أن يكون لها تأثير بالغ على فعالية المدير.

ملخص:

يمكـن أن تسـتفيد الخطابات ورسـائل البريد الإلكترونيـة والمذكرات مـن الاعتبارات الإستراتيجية بصورة كبيرة، ومع ذلك فهي في بعض الأحيان مجرد رسائل غير شخصية كُتبت بصـورة تلقائية. أحد الاعتبارات الرئيسـية لتأقلم القارئ في الرسـائل النمطية هي سـلوك "أنت". الكاتب بهذا السـلوك يضع نفسـه مكان القارئ، ويُعد الرسـالة لتتناسب مع ذلك القارئ.

طريقة "أنت" تؤثر أيضاً على تنظيم الأفكار. الأمر المباشر يكون مناسـباً للأخبار السـارة والمعلومات المحايدة، وغير المباشر يكون لرسـائل الأخبار السـيئة والرسائل الإقناعية. الأمر المباشر يضع الموضوع الرئيسي أولاً، وغير المباشر لاحقاً.

الأنواع الشائعة من الرسائل المباشرة هي: الاستفسار، الرد الإيجابي على استفسار، مطالبة والرد الإيجابي على مطالبة.

وتشـمل الرسائل غير المباشرة: الرد السلبي على استفسـار، المطالبة المرفوضة، والرسالة الإقناعية.

يجب التعامل مع السـلبيات بعناية في المراسـلات. الكاتب يجـب أن يقلل من أهمية السـالب باسـتخدام التبعية، وبتجنب مصطلحات مثل: "لا" و "ليس"، وبتجنب صياغة أو كلمات تحمل مضامين سـلبية. الاعتذارات تعتبر إسـتراتيجية، يمكن أن تحسـن من سمعة المدير والشركة، ويمكنها أيضاً أن تعطي انطباعاً بالذنب والمسؤولية.

المذكرات ومثيلاتها الإلكترونية، ورسائل البريد الإلكتروني، هي الأكثر استخداماً في الاتصال التحريري الداخلي. رسائل البريد الإلكتروني والمذكرات تكون رسائل فعالة وصريحة تتطلب بعض الاعتبارات الإستراتيجية في كتابتها، ولها عدة استخدامات بالنسبة للمدير، بما في ذلك التواصل مع مجموعات، تحديد المسئولية والتواصل مع الخصوم، والتواصل مع الأشخاص الذين يُتعذر الوصول إليهم، وهي تنقسم إلى فئتين: الإعلانات والطلبات لإجراءات.

تُستخدم المذكرات ورسائل البريد الإلكتروني بصورة متكررة في سياسات المكتب.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٧-١: خطاب رفض مطالبة:

أنت مدير مبيعات لمصنع أثاث واستلمت للتو خطاب مطالبة بصيغة قوية من هيرام بلالوك Hyram Blalock، الذي يمتلك فندقاً كبيراً في المدينة المجاورة. بلالوك Blalock يقوم بتجديد فندقه، وأرسل لك طلبية خاصة لشراء ١١٥ لوحة لرأس السرير، لتتناسب مع المواصفات التي أرسلها.

وطلب هذه الألواح بمقاس أقل ببوصة ونصف للأسرة ذات الحجم الكبير، وحدد أيضاً التشطيب والذي يختلف عادة من ذلك المستخدم في هذا النوع من الألواح. أخيراً، هو يرغب في طباعة شعار فُندقِه على كل لوح. وقد أكملت هذه الطلبية وقمت بشحنها له من قبل أسبوع تقريباً.

وقد طلب المراتب مباشرة من مصنع خرج من العمل منذ الطلب، وقد قاموا بتسليم تلك المراتب قبل أن يعلنوا إفلاسهم، أي قبل أسبوع واحد من وصول الألواح التي طلبتها. المشكلة تكمن في أن هذه المراتب كان قد تم تصنيعها بالأبعاد التقليدية، بدلاً عن المقاسات الضيقة التي صُممت عليها الألواح.

السيد بلالوك Blalock يطلب منك استرجاع الشحنة الحالية، وإما تعديل الأبعاد لكي تتناسب مع المَراتب التقليدية أو إرسال مجموعة مختلفة (والتي بالطبع يجب أن تكون بتشطيب كما حدده مع طبع شعار فندقِه عليها).

من الواضح أنك لا تســتطيع الالتزام بطلبه. اكتب رفض مطالبة إســتراتيجية مناســبة. الحقائق موجودة بجانبك - فقد اســتلم الألواح بنفس المقاس والتشطيب الذي طلبه. ومع ذلك، التحدي هو أن تخبره ذلك بدون إعطاء محاضرة أو استخدام كلمات سلبية. إذا اخترت أن تقوم بتعديل الألواح في الطلبية الأصلية، فأنت حر في القيام بذلك- ولكن تأكد أن تطلب ثمن ذلك. والأهم من ذلك كله أنك ترغب في الاحتفاظ ببلالوك كعميل.

مذكرة الحالة:

هذه الحالة تُغري الكاتب بالرد على بلالوك Blalock بنفس نوع الخطاب الذي أرسله. وأولئك الذين يســتخدمون الرد الســلبي المباشر المناسب، ســوف يتجنبون إلقاء محاضرة للقاريء أثناء تذكيره بدوره في هذه المشــكلة. الخيار المقترح (إعادة تصميم الألواح) يعتبر أحد الإســتراتيجيات، ولكــن لا يجب تقديمه كما لو أن الكاتب يشــعر بالذنب. إذا أظهرت الرسالة ذنباً، عندها يمكن أن يتوقع الكاتب المزيد من المشاكل.

الحالة ٧-٢: خطاب استفسار:

تعمل مساعداً لمدير الموارد البشرية لشركة تأمين تشمل منطقة عملها مقاطعتك وثلاثة مقاطعــات مجاورة. قامت شركتك مؤخــراً بتجديد حِزم التقاعد والمزايــا الخاصة بها. وتم تكليفك بمهمة إيصال هذه التعديلات إلى جميع الموظفين.

وبما أن بعض التعديلات معقدة، فإنك سوف تسافر إلى أربعة مواقع في منطقتك لمقابلة وكلاء الشركة وعامليهم، ويجب عليك تدبير الســكن بالفندق للأفراد في كل موقع، وســوف تحتاج لغرفة اجتماعات بشاشة وجهاز بروجكتور لعرض شرائح البوربوينت. وبما أن الشركة مــرت بســنة تعتبر جيدة جــداً، فإن الإدارة ترغب في أن يســتمتع الموظفــون بإقامتهم في الفنادق. لذا، يجب عليك أيضاً أن تستفسر عن المرافق الترفيهية والطعام والشراب المتوفر.

اكتب خطاب استفســار لمرشد الفندق في مدينة رئيسية في إحدى الولايات المجاورة لك. الخطاب يجب أن يوضح المعلومات التي ســوف تحتاجها، لكي تقرر إذا ما كان الفندق هو المناسب للاجتماع. وضح الأمر بأنك سوف تبحث عن فنادق أخرى، بحثاً عن أفضل الأسعار للخدمات المطلوبة.

إيضاح الحالة:

العقبة الأكثر شيوعاً في هذه الحالة هو عدم الوضوح. الخطاب فعلياً يكون أكثر تعقيداً مما يبدو. الإغراء للبعض سيكون هو كتابة خطاب موجز. لن يكون مدير التسويق بالفندق قادراً على الرد عليه بالتفصيل. بالإضافة إلى كونه شاملاً، الخطاب يجب أيضاً أن يبني السمعة الطيبة؛ فربما يرغب الكاتب في القيام بمزيد من الأعمال في المستقبل مع القاريء.

الحالة ٧-٣: خطاب رفض طلب:

أنت مساعد إداري للسيد آر. دي. سبنسر R. D. Spencer، رئيس مصنع فلو-شين Flo- Sheen للأقمشة. يوظف مصنع فلو-شين Flo- Sheen للأقمشة أكثر من ثلاثمائة شخص في مصنعه ومكاتب شركته. كل عام يساهم هؤلاء الموظفون بسخاء في حملة جمع الأموال السنوية للمدينة. سبنسر Spencer طور أيضاً برنامجاً للتطوع، سمح لبعض الموظفين بالعمل في المشاريع الخيرية في وقت الشركة.

على مكتبك اليوم وجدت خطاباً كان قد أرسل إلى سبنسر Spencer من منظمة شبابية تعمل على نطاق واسع من الولاية، تطلب إذناً للقيام بحملة لجمع الأموال في مصنعكم لمشروع جديد تقوم بتطويره. المنظمة ترغب في إنشاء صندوق منح لأعضائها الأذكياء.

كتب سبنسر Spencer ملاحظة في أسفل الخطاب يطلب منك رفض الطلب. قم بذلك، ولكن ابن السمعة الطيبة. كن إيجابياً ومع ذلك قاطعاً. لا تترك المنظمة تتساءل إذا تم رفض الطلب.

مذكرة الحالة:

بما أن على الخطاب بناء السمعة الطيبة، على الكاتب أن يستخدم أسلوباً في رفض الطلب. أحد الخيارات هو رفض تحمل مسؤولية وضع المنظمة الشبابية في قائمة السنة التالية، لكن لا تدع القاريء يشعر بأن خطاباً آخر يمكن أن يصل لنتائج أغفلها الخطاب الأول. الخطاب أيضاً يجب أن يوضح لماذا رفض رئيس الشركة الاستجابة.

تمرين للمجموعات الصغيرة:

التمرين ٨-١:

بينما أنت تســتعد لمراجعة المذكرة الموجودة على أعلى الصفحة التالية، ضع في اعتبارك الغــرض، القاريء، المنظمة والأســلوب. قم بتعديل العناوين إلى الصيغة القياســية. فكر في اســتخدام عناصر التصميم، مثل: علامــات التنقيط، العناوين الرئيســية، أو جدول كلمات لتوضيح المعلومات في متن المذكرة.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

مذكرة الفصل (٧):

مراسلة داخلية بين المكاتب:

سانت لويس، ميسوري

إلى: المشتريات　　　　　　من:

التاريخ: ٢١ يناير

الموضوع: الجداول

حسناً، لقد كان اجتماع فريقنا كالمعتاد هذا الأسبوع. وتحدثنا عن الكثير من الأمور، ولكنني أظن أنه يجب علي أن أذكركم بأشياء قليلة ملحة. لا تنسوا أنه من المفترض عليكم إرسال جداولنا لهذا الأسبوع إلى بوفي، وهذه الجداول يجب إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني كل يوم اثنين أو جمعة إذا لم تستطيعوا الإرسال قبل ذلك. حقاً ومن المفيد أن نعرف أين أنت عندما لا نجدك.

جداول إجازاتكم من المفترض أنها قد تم توقعها الآن. لذا، أرجو إرسالها إلي بنهاية الأسبوع القادم.

نسخة إلى:

ملاحظات:

1. Gilbert C. Storms. «What Business School Graduates Say about the Writing They Do at Work,» Bulletin of the Association for Business Communication 46, no. 4 (December 1983): pp. 13-18.
2. JoAnne Yates, "The Emergence of the Memo as a Managerial Genre." Management Communication Quarterly 2, no. 4 (May 1989): p. 486.
3. Mary K. Kirtz and Diana C. Reep. "A Survey of the Frequency. Types, and Importance of Writing Thsks in Four Career Areas," Bulletin of the Association/or Business Communication 53, no. 4 {December t990): pp. 3-4.
4. Edward Goodin and Skip Swerdlow. "The Current Quality of Written Correspondence: A Statistical Analysis of the Performance of 13 Industry and Organizational Categories," Bulletin of the Association for Business Communication 50, no. 1(March1987): pp. 12-16.
5. Nancy Sarnoff, "Chevron Puts Office Tower on Hold," Houston Chronicle. December 20, 2013, p. 1.
6. Kitty 0. Locker, "Factors in Reader Responses to Negative Letters: Experimental Evidence for Changing What We Teach," journal of Business and Technical Communication 13, no. 1 (January 1999): pp. 5-48.
7. Stephen B. Knouse, "Confidentiality and the Letter of Recommendation," Bulletin of the Association for Business Communication 50. no. 3 (September 1987): pp. 6-8.
8. Marlys Harris, "Gaining through Complaining." Money, May 1982, pp. 174-175.
9. Lisa Tyler, "Liability Means Never Being Able to Say You're Sorry: Corporate Guilt, Legal Constraints. and Defensiveness in Corporate Communication," Management Communication Quarterly 11, no. 1 (August 1997): pp. 51-73.
10. Stuart Shapiro, president and chief executive of the Pennsylvania Health Care Association, letter to the editor, The New York Times, June 6, 2013, p. A22.
11. Excerpt from a full-page advertisement, "Open Letter to Target Guests," from Gregg Steinhafel, chairman, president, and CEO of Target, Inc., published in the Houston Chronicle, January 13. 2014, p. A9.
12. Barbara Kellerman, "When Should a Leader Apologize-And When Not?" Harvard Business Review. April 2006, pp. 73-81.
13. Ibid., p. 76.
14. Ameeta Patel and Lamar Reinsch. "Companies Can Apologize: Corporate Apologies and Legal Liability," Business Communication Quarterly 66, no. 1 (March 2003): pp. 9-25.

15. Mohan R. Limaye, "The Syntax of Persuasion: Two Business Letters of Request," journal of Business Communication 20, no. 2 (Spring 1983): pp. 17-30.

16. Chadwick B. Hilton, William H. Motes. and john S. Fielden. "An Experimental Study of the Effects of Style and Organization on Reader Perceptions of Text," journal of Business Communication 26. no. 3 (Summer 1989): pp. 255-270.

17. Jeanette Gilsdorf. "Write Me Your .Best Case for ... ." Bulletin of the Association for Business Communication 54, no. 1 (March 1991): pp. 7-12.

18. Lisa Abend, "The Font war: IKEA Fans Fume over Verdana," Time, August 28, 2009, http://content.time.com/time/business/article/0.8599, 1919127,00.html.

19. Marie E. Flatley. ..A Comparative Analysis of the Written Communication of Managers at Various Organizational Levels in the Private Business Sector,"journal of Business Communication 19, no. 3 (Summer 1982): pp. 35-50.

20. Gerald j. Alred, Charles T. Brusaw. and Walter E. Oliu, Business Writer's Handbook, 8th ed. (New York: St. Martin's Press. 2006). p. 327.

21. William Safire, "To Whom It May Concern: Here's How to Address E-mail." Houston Chronicle, October 22, 2006. p. E6.

22. Max Rose, "A Memorandum about Memos." Supervisory Magazine, March 1980, pp. 6-8.

23. Kelly Dinardo, "Laid-Off Workers Let E-Mails Fly," Houston Chronicle, March 6, 2009, p. A 11.

24. Robin Wright, "Bumsfeld's Blunt Style on Display in 'Snowflakes," Houston Chronicle, November 1i. 2007. p. Al 7.

الفصل الثامن
كتابة التقارير والعروض الإدارية

لا يحتاج أيٌّ ممن قرأوا وثائق رسمية لأن يخبرهم أحدٌ عن مدى سهولة إخفاء الحقيقة، تحت العبارات الصريحة التي ترد في التقارير الكبيرة المختصة.

- وودرو ويلسون Woodrow Wilson، الرئيس الثامن والعشرون للولايات المتحدة الأمريكية.

التقارير هي إحدى أدوات الاتصال الأكثر أهمية لدى المنظمة، فهي تظهر بأشكال متنوعة، وتقوم بعدد كبير من الوظائف، كما تضمن نقل البيانات بكفاءة عالية. ويتم تناقل البيانات داخل المنظمة وبين وحدات المنظمة والجهات المعنية فيها، وينبغي أن تكون التقارير الإدارية منظمة تنظيماً جيداً وموضوعية، إلى جانب كونها تحمل معلومات قيمة تعالج بعض الشئون أو المشكلات.

وتشير الدلائل إلى مدى أهمية التقارير في مجال الأعمال التجارية، والتي لن تقل أهميتها أو تتضاءل قريباً. وقد وجدت إحدى الدراسات لخريجي إدارة الأعمال، بأن ٦٥,٦٪ من المستطلعين أقروا أنهم كثيراً ما كتبوا تقارير إعلامية، في حين أجاب ٣١,٣٪ أنهم كتبوا هذه التقارير أحياناً. وفي الدراسة نفسها، أجاب ٤٠,٦٪ منهم بأنهم كثيراً ما يكتبون تقارير تحليلية و٤٣,٨٪ أجابوا بأنهم كتبوا هذه التقارير في بعض الأحيان[١].

وأفادت دراسة أخرى أوسع بأن خريجي إدارة الأعمال (٨٣٧ من المجيبين)، ٧٤٪ إما في بعض الأحيان، غالباً، أو في كثير من الأحيان كتبوا تقارير قصيرة. في نفس الدراسة، ٤٢٪ منهم إما في بعض الأحيان، أو في كثير من الأحيان كتبوا تقارير طويلة[٢]. ووجد باحث آخر أن كتابة التقارير في شركات القطاع الخاص تختلف باختلاف المستوى الوظيفي. فالمدراء من المستوى المتوسط يكتبون بنسبة أقل قليلاً من المدراء في المستوى الأدنى. وكذلك، فإن المدراء من المستوى الأعلى يكتبون أقل من المدراء في المستوى المتوسط[٣].

يمكن أن يكون الجمهور الذي يتوجه له التقرير داخلياً وخارجياً بالنسبة للمنظمة. وفي دورهم ككتاب للتقرير، يقدر المدراء كيف يمكن أن تسهم التقارير الداخلية في مهام

الإدارة. وتعتبر التقارير ضرورية لقدرة المدراء على التحكم في الإجراءات التنظيمية، ويطلب من المدراء التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم والتحسين، ويحتاجون إلى بعض الوسائل لتنفيذ هذه المهام، والتقارير الداخلية وسيلة لتحقيق تلك الغايات. في حين أن بعض التقارير الداخلية تعطي تصوراً عن الوضع الحالي أو التقدم نحو هدفٍ ما، والبعض الآخر ينقل نتائج القرارات الإدارية السابقة، لا يزال البعض الآخر يتداولون تقييم المدير للنتائج والأداء وتقديم اقتراحات (أو أوامر)، لتغيير السياسات والإجراءات الحالية من أجل تحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة.

كما يكتب المدراء تقارير إلى الجماهير الخارجية. على سبيل المثال، يتم قراءة التقارير السنوية للشركات من قبل المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وكثيراً ما تطلب الوكالات التنظيمية الحكومية من الشركات تقديم تقارير بشكلٍ دوري. والقاسم المشترك بين جميع هذه الإعدادات المتنوعة لإعداد التقارير، هي أن المدراء يجب أن يكونوا على دراية لمعالجة المشاكل وحلها، وتوصيل النتائج إلى الجهات الداخلية والخارجية.

عملية كتابة التقرير:

عادةً ما يكتب المدراء التقارير لأحد أسباب ثلاثة؛ الأكثر شيوعاً هو ببساطة أن شخصاً ما قد طلب منهم ذلك الأمر. مدير ذو مستوى أعلى هو الذي يرى مجالاً ما، حيث تفتقد المعلومات فيه أو لديه مشكلة تحتاج إلى حل. حينها، يطلب المدراء التابعون بملء تلك الفجوة أو حل هذه المشكلة. قد يكون التقرير أيضاً جزءاً من الأعمال العادية للشركة. وهكذا، قد تكون كتابة التقارير أو التقارير الدورية إحدى الواجبات العادية للمدير. وأخيراً، يمكن للمدير كتابة التقارير تلقائيا، وربما لسد الثغرات التي وجدها من تلقاء نفسه أو لتبادل المعلومات مع بقية الموظفين أو اقتراح تغييرات.

التحضير لكتابة التقارير:

بالطبع لا يشرع المدراء بكتابة التقارير بشكلٍ اعتباطي أو يشرعون بالجلوس وكتابة التقارير واحداً تلو الآخر. عادة، يجب أن تضع الأساس للتقرير. وتعكس عملية الكتابة المسبقة "المرحلة الأولى: التخطيط"، بشأن الوثائق الروتينية التي تمت مناقشتها في الفصل

السادس. هذا الجهد الأولي غالباً ما يستغرق وقتاً أطول من كتابة التقرير في الواقع، ويمكن أن يخيف بعض الكُتاب[٤].

تحديد المشكلة أو الهدف:

بعد قبول مهمة كتابة التقرير، يجب أن يتأكد المدير من أن العملية المؤدية إلى التقرير سوف تحقق نتائج مثالية. وقت الكاتب هو شيء قيم ليس، فقط للشركة ولكن للكاتب كذلك؛ فالساعات القيمة التي تهدَر تؤدي إلى إهدار الطاقة والموارد الشخصية.

أولاً، يجب على كاتب التقرير تحديد المشكلة قيد الدراسة أو الهدف. ماذا يريد الشخص الذي أمر بكتابة هذا التقرير من جهودهم؟ قد لا تكون المشكلة أكثر من فجوة في المعلومات – يحتاج شخص ما إلى بيانات أو معلومات ديموغرافية عن المبيعات، على سبيل المثال. وقد تكون المشكلة أيضاً مشكلة تتطلب التحليل. وهكذا، يجب أن يختار كاتب التقرير من بين عدة خيارات ويوصي بخطة عمل محدد.

وضع التوصيات:

بمجرد تحديد المشكلة والهدف، تكون الخطوة التالية قبل جمع البيانات هي تطوير وضع حلول أو بنود العمل. يجب على المدير تحليل الحاجة للتغيير وتحديد الخطة الأفضل للتحسين. وعلى سبيل المثال، نفترض أن الإنتاجية قد تدنت في مصنع وأن المدير بحاجة لتحديد السبب (أو الأسباب) واقتراح حل. ربما تكون الأسباب المحتملة نقص المواد، عطل المعدات، سوء استخدام الإجازات المرضية، أو مجموعة من العوامل المختلفة.

> توقَّف وفكِّر
>
> ١. كيف يمكن مقارنة التفكير بهدف التقرير مع إستراتيجيات ما قبل الكتابة التي قرأت عنها في الفصل (٦)؟
>
> ٢. عند الأخذ بالاعتبار جمهور التقرير، كيف ينطبق مفهوم (WII-FM)؟ ماذا ينطوي عليه ذلك بالنسبة لي؟

وبمجرد تحليل هذه الأسباب، يقوم الباحث بوضع حلول والنظر في قيود مثل الموارد، وأُطر زمنية في تحديد الخطة الأكثر عقلانية.

البحث عن البيانات:

بمجــرد انتهــاء المدير من تحليل المشــكلة وتحديد المعلومات المطلوبــة للتقرير، تقوم بجمع المعلومات لدعم أفكارها. معظم البيانات المطلوبة لتقارير الأعمال هي بيانات أولية، أي البيانــات التي يقــوم الكاتب بجمعها ممن يجري معهم المقابــلات، البحوث، التجارب، والملاحظة. وفي بعض الأحيان يستخلص الكُتاب من بيانات البحوث الثانوية – أي مادة تم نشرها بالفعل.

وتكــون الخطوة التالية هي جمــع وتحليل البيانات. وفي الختــام، يقوم المدير بتحويل النتائــج إلى صيغة بحيث يتم فهمها بكل ســهولة ووضوح من قِبــل الذين يقرأون التقرير. يجــب اختيار البيانات المؤيدة بكل عناية وتوصف بحيث تعمل على تعزيز هدف الكاتب. هذا، وقد تم تقديم نصائح مفيدة لعرض البيانات في صيغ يســهل قراءتها، وتشمل جداول ورسوم بيانات لاحقاً في هذا الفصل.

تصنيف التقارير:

إن معرفة ما يشكله التقرير النهائي يساعد كُتاب التقارير على قياس الجهد اللازم لإعداد التقرير. وبالتالي، يساعد في وضع الميزانية والموارد والوقت.

وتوجد نُظم مختلفة لفهرســة مجموعات التقارير. ربما نظام التصنيف الأكثر فعالية هو وفقاً لمســتوى الرسمية. تبدأ هذه السلســلة مع التقارير الروتينية الأكثر رسمية، والتي قد تشــبه الاستمارات. المدير ببســاطة يملأ العديد من الفراغات، وفي بعض الحالات يوفر سرداً موجزاً أو وصفاً. ومن الأمثلة على ذلك تقرير الرحلة، وتقرير المصروفات، وتقرير الحضور.

ويأتي لاحقاً في المنظومة الرسمية تقرير الرسالة أو تقرير المذكرة. أي من هذه قد تكون بطــول عدة صفحــات (تقارير خطابية مكونة مــن ١٠ صفحات لم يســمع بها). وكما هو موضح في الفصل السابق، توجه التقارير إلى الجهات المعنية بالخارج، في حين توجه التقارير التذكيريــة إلى الجهات المعنيــة بالداخل. وفي هذا الفصل وصف تفصيلي لتقارير الرســائل والمذكرات، إلى جانب التقارير النموذجية.

وبعــد ذلك، يصبح مضمون التقرير أكثر رســمية، ويظهر صلــب الموضوع وهكذا. على سبيل المثال، قد يسبق الكاتب تقرير مع وثيقة إحالة، صفحة العنوان، وجدول المحتويات. ويمكن إضافة محتويات التقرير، مثل: التذييلات والمســارد كذلك. في وقت لاحق في الفصل، يمكننا تناول ما يدخل في التقرير من خلال تلك العناصر الخاصة بالتقرير الرســمي، وسوف نرى مثالاً على تقرير رسمي بكل محتوياته من مقدمة وخاتمة.

وهناك تصنيف آخر مفيد للتقارير وفقاً لتواترها. يجب كتابة التقارير المجدولة بشــكلٍ منتظم في مراحل معينة من المشروع أو حسب الجدول الزمني. وهكذا، تنتج الشركة تقارير سنوية، تقارير ربع سنوية، تقارير شهرية، حتى تقارير يومية تقرأ من قبل جهات مختلفة. مــن ناحية أخرى، قــد يرى المدير حاجة ملحة إلى وثيقة. وفي هذه الحالات، قد يلزم بالتالي تكوين ورقات فقط في وقت واحد، تُعرف بالتقارير الخاصة. إن تقارير تحليل المشــكلات، والمقترحات، والتقييمات هي التقارير الخاصة الأكثر شيوعاً والتي تندرج تحت عنصر واحد فقط. يمكن أن تكون تقارير تحليل المشــكلات حاســمة بالنســبة للشركــة، وهي ضرورية عندما تصبح مســألة ما أكثر تعقيداً وتتطلب حقائق موضوعية وغير متحيزة، والهدف هو تحديد أو توضيح المشــكلة واستكشاف الحلول[٥]. وتقدم المقترحات تغييرات في السياسات أو الإجــراءات التنظيمية، ويمكن توجيههــا إلى جمهور داخلي أو خارجي، وتقدم التقييمات بشأن مدى أو كيفية عمل سياسة أو إجراء حالي أو سوء تنفيذها، وقد تؤدي تقارير التقييم إلى طلب التقارير الخاصة بالمقترحات.

وقد تقوم الشركات بتصنيف التقارير الخاصة تبعاً لمســتوى الرســمية فيها. على ســبيل المثــال، قد يوصي تقرير غير رســمي بإحداث تغييرات في الموظفــين أو بأفكار وطرق حول المنتــج الجديد، أو بإحداث تغيــيرات في الإجراءات أو الإدارة. وعندمــا تكون التقارير أكثر تعقيــداً وتتضمن المزيد من الوقت أو المال، تصبح أكثر رســمية. وتوجه التقارير الرســمية عادةً للإدارة العليا والشركات الأخرى. وبالرغم من تشابه التحليل الأساسي وعناصر الحل في كل من المقترحات الرســمية وغير الرسمية، إلا أنه توجد بعض الاختلافات الواضحة بينهما. ويوضح الشكل (٨-١) أجزاء المقترحات الرسمية والمقترحات غير الرسمية[٦].

الجدول (٨-١) أشكال المقترحات

غير الرسمية	الرسمية
١. المقدمة:	١. خطاب الإحالة.
أ. المشكلة.	٢. صفحة العنوان.
ب. الحل.	٣. موجز تنفيذي / ملخص.
٢. التحليل:	٤. جدول المحتويات.
أ. الخلفية.	٥. مضمون التقرير:
ب. الأسباب.	أ. نَص المشكلة.
ج. نطاق، الأهمية، الآثار.	ب. الحل المقترح.
٣. الحل المفصل:	ج. المرافق/ المعدات.
أ. العمل والإدارة.	د. شئون الموظفين.
ب. العيوب.	هـ. الجدول.
ج. المميزات.	و. التكاليف.
٤. الإجراء التحفيزي.	ز. المزايا / العيوب.
	٦. مواد الدعم التكميلية.

المصدر: Roze, 1977.

اعتبارات إستراتيجية:

وكما هو الحال بشـأن جميع الاتصالات الأخرى التي يقوم بها المدراء، ينبغي أن تعكس التقارير قرارات إستراتيجية دقيقة. وتندرج هذه القرارات في عدد من المجالات، وكثير منها دقيق ولكنها مهمة بشكلٍ أو بآخر.

الشكل:

يمثل شـكل التقرير أحد أهم القرارات الإسـتراتيجية لدى كاتب التقرير. وكما ناقشنا في الجزء السابق، وبصورة عامة، كلما كانت محتويات التقرير أكثر أهمية، ازداد طابع الرسمية في التقرير. طول التقرير أيضاً يتوافق مع كون التقرير رسمياً؛ فكلما كان التقرير طويلاً كلما أصبح رسمياً أكثر، وتناقش بعد ذلك عدة عوامل أخرى تحدد التنسيق.

الجماهير (الجهات المعنية):

ويوجه التقرير المسـتهدف للجهـات المعنية، على الأقل جزئياً، بناءً على شـكل ودرجة الرسمية لدى التقرير. ويمكن للمدير الذي يقوم بإعداد التقرير أن يوصي بعنصر واحد على آخـر، وأن يختار نموذج مذكرة لوحدة تحكم الشركة، ولكن نموذج تقرير موجز (مع صفحة العنوان) إذا كان نفس التقرير سـيطّلع عليه الرئيس التنفيذي، كما يوصى بأن يكون شـكل التقرير أكثر رسـمية؛ لإجـراء مقابلة مع الرئيس التنفيذي مما يقدمـه الموظفون. التقارير المشابهة قد تكون أكثر أو أقل تناسباً مع القراء.

المجهود:

يعتـبر الوقت الذي يقضيـه الباحث في إعداد التقرير أحد أهم العوامل في تحديد شكل التقرير، وعـادة ما يرتبـط ذلك بالحجم الفعـلي للتقرير، الذي يعكس في كثير مـن الأحيان الجهد المبذول. التقرير يتطلب مكالمتين هاتفيتين ونصف سـاعة للكتابة، مما ينتج تقريراً أقل رسـمية بشكلٍ أكبر من تقرير آخر أُعد خلال عدة أسـابيع وخُطط له بشـكلٍ دقيق، وتمت إدارته وتقييمه باسـتخدام أدوات الاختبـار وعـدة أيام من الكتابـة. الجهد الإضافي يعطي طابعاً أكثر رسمية.

توقَّف وفكّر

١. عندما يتم إرسـال تقريـر الأعمال عن طريـق البريد الإلكترونـي، هل يبدو أنه أسـتغرق وقتـاً وجهـداً أكثر من المذكرة الورقية أو أقل منها؟

٢. لمـاذا تعتقـد أن الشـكل يـدل على المجهود؟

الأهمية (القيمة):

يجـــب علينا أيضاً أن ننظر في قيمة النتائج التي يســـهم بهـــا التقرير؛ بعض النتائج أكثر أهمية من غيرها. فعلى سبيل المثال، إن تقريراً عن خيارات خدمة حراسة جديدة، يمكن أن يعبر عن قدرٍ كبير من الجهد المبذول والذي يوصي بخط إنتاج جديد. ومع ذلك، فإن المغزى من الثانية يدعو إلى علاج أكثر فاعلية من الأولى.

المهمة الأصلية:

يجب على كاتب التقرير استخدام أية قرائن تم تقديمها في المهمة الأساسية، وربما يكون ليس من الحكمة إعداد تقرير رسمي إذا كان التكليف الأساسي من قِبل مدير هو أن "ترسل رســـالة بريد إلكتروني في الوقت الذي تكون قد عثرت فيه على الإجابة". وإذا كنت في مهمة أخرى وقام نفس المدير وبين أن تقريراً مختلفاً قد يتم تقديمه إلى الإدارة العليا، فيمكنك أن تعامله بطريقة أكثر رسمية.

سوابق الموضوع:

وتتعلق الســـابقة بالصيغة التي سيتخذها التقرير كذلك، وينصح المدير الجديد بالعمل عـــلى معرفة الصيغة التقليدية لأنواعٍ بعينها من المهـــام. تقوم العديد من الشركات العالمية مثل إكســـون موبيـــل ExxonMobil ، هني ويـــل Honeywell، وأكســـنشر Accenture، بتحديد قواعد إرشـــادية. وتتعلق السابقة بشكلٍ خاص بالتقارير، التي يتوقع أن تبدو مثل التقارير الدورية السابقة.

ومؤخراً، بدأت بعض الشركات والجهات الحكومية في اســـتخدام برامج الرســـوم البيانية، مثـــل: بـــاور بوينت Powerpoint الـــذي تنتجه ميكروســـوفت (Microsoft (MS، كصيغ للتقارير. وحيث اعتبرها بعض المدراء على أنها مبســـطة وأكثر ملاءمة للمستخدم، بالمقارنة مع برنامج معالجة الكلمات مثل MS Word، فإن برامج الرســـوم البيانات تنتج "مجموعة شرائح" أو "كتب رســـوم متحركة"، والتـــي تتضمن: المزيد من النصوص، جـــداول البيانات، والإيضاحـــات مما شـــوهد على شرائح العـــروض التقديمية التقليدية، التـــي يمكن أن تكون

مســتقلة بذاتها. ومن ناحية أخرى، فــإن صيغة التقرير تتميز بأنها أكــثر اختصاراً، مقارنة بالتقارير التقليدية المطوّلة بسبب قيود المساحة.

وقد لاحظ كارل كيللر Karl Keller استشاري اتصالات الشركات في شيكاغو Chicago، أن شرائح باور بوينت PowerPoint تُستخدم في معظم الأحيان لحشد حُجج الأعمال، مثل: "يجب علينا القيام بالعمل س" بدلاً من إصدار تقارير عن الأنشــطة بمعنى أوســع، وهذه تكون مصاحِبة للاجتماعات وجهاً لوجه أو عن بُعد مع مشاركة الشاشة[٧]. يوافق البروفسور أولرايــك ميرفيــت Ulrike Murfett أســتاذ الأعــمال بجامعة نانيانــغ التقنية Nanyang Technological University عــلى ذلــك، مضيفــاً بأنه بالنســبة لمشــاريع الاستشــارات الإستراتيجية، ترغب الشركات في ســنغافورة باستخدام منصات باور بوينت PowerPoint، مقارنةً بالتقارير التقليدية بطريقة معالجة الكلمات في تقديم عروضها التقديمية الرئيسية. ومع بروز أفضل الممارسات لصيغ تقارير باور بوينت PowerPoint، إلا أنه يبدو أنها تقوم بســد الثغرة ما بين القوائم ذات النقاط المتباعدة والتي يتم عرضها بشــكل شرائح، وتقارير الشركات الرسمية الطويلة[٨].

ترتيب النقاط:

يجب على كُتاب التقارير اتخاذ قرار إســتراتيجي آخر، وهو ترتيب المعلومات الواردة في التقرير.

الترتيب المباشر:

كــما أظهر الفصل الســابق، النظام المباشر يضع النقطة الرئيســية أولاً، تليها التفاصيل. في الرســائل الروتينيــة التي تنقل أخبــاراً جيدة أو معلومات محايــدة، الترتيب المباشر هو المناسب. وبالمثل، مع التقارير القصيرة، عندما يكون من المرجح أن يتفق القارئ على النقطة الرئيسية مع الكاتب، غالباً ما يكون الترتيب المباشر أفضل.

ويتناول أغلب القراء التقارير بحيادية. ولأن اتخاذ القرار بشــأن ما ســيتم عمله يحتاج للتوصيــات، فمن الأفضل أن يصل القارئ للتوصيات بسرعة. وبشــكلٍ خاص، يعتبر الترتيب

المباشر مناسباً عندما يكون لدى القارئ ثقة بعمل الكاتب. وفي حال رغب القارئ التأكد من أية نقطة، فإن التفاصيل في المتن.

الترتيب غير المباشر:

غالبـــاً ما يفضل الترتيب غير المباشر للتقارير والمقترحــات الطويلة. إن النمط التنظيمي الاســـتقرائي التقليدي للمقدمة، والمتن والخاتمة الموصوف في الفصل الســـابع هو أمر شـــائع في مثــل هذه التقارير. ولا شـــك في أن النهج غير المباشر مطلــوبٌ، عندما يحتمل أن يفسر القارئ الاســـتنتاجات على أنها أخبار سيئة. ومن ثم أيضاً، في التقارير التحليلية، والمقترحات أو تقارير المقنعة، عندما قد يختلف القراء مع الاستنتاجات، يجب أن يؤدي بالقراء منطقياً إلى استنتاجات باستخدام الترتيب غير المباشر.

تنظيم المتن:

إذا كان الكاتب يستخدم الترتيب المباشر أو غير المباشر لترتيب الأفكار، يحتاج متن التقرير أيضاً إلى التنظيم الدقيق. فالمتن هو الجزء الذي يعطي أســـباب الاســـتنتاجات والتوصيات، ويحتاج هذا الجزء إلى توحيد العناصر؛ لضمان أن يكون محتوى التقرير في أوضح أشـــكاله وأكثرها فائدة، وأن يقدم الأفكار بتسلسل منطقي يسهل متابعته. عندما تقرر كيفية تنظيم مضمون التقرير، تأكد من تضمين المعلومات التي يحتاجها القارئ أو القراء المتوقع اطلاعهم على التقرير. على الرغم من تجربتك مع كتابة التقارير المدرسية، فطول التقرير ليس عاملاً مؤثراً في دقة تقارير الأعمال. في الواقع، تقارير الأعمال القصيرة أكثر عُرضة للقراءة من تلك التقاريـــر الطويلة. عند اتخاذ قرار بشـــأن ما يجب تضمينه في نـــص التقرير، تذكّر نصيحة Elmore Leonard، الروائية البوليســـية ذات الجنسية الأمريكية والحائزة على عدة جوائز: "حاوِل أن تترك الجزء الذي يميل القراء إلى تخطيه"[٩].

يتم اختيار الخطة التنظيمية حســـب الموقف، مثلما تعتمد على المشـــكلة قيد الدراسة وطبيعة المعلومات المعروضة في التقرير وكذلك احتياجات القاريء. ومن أكثر خطط التنظيم شيوعاً تلك التي على أساس الوقت والمكان والكمية والمعايير (أو العوامل). ويجب أن تكون الخطة التي اختيرت قادرة على نقل القاريء بشـــكلٍ سلس من البداية وحتى النهاية، مروراً بسلسلة من الأجزاء المترابطة بوضوح[١٠].

الوقت:

من الواضح أن التنظيم الزمني مناسب للمستندات المتسلسلة زمنياً، ويستخدم هذا النمط في أي تقرير يروي الأحداث. فعلى سبيل المثال، قد يتضمن التقرير الفصلي أقساماً رئيسية لكل من الأشهر الثلاثة المتضمنة في التقرير. ويصب التنظيم الزمني في مصلحة الكاتب، بحيث يستطيع تناول الموضوع من البداية أو من النهاية في إطار الفترة الزمنية التي يتناولها. وعندما يقرر الكاتب اختيار هذا الترتيب، فإن الإجابة على سؤال: "مالتالي؟" يمكن الإجابة عليه بسهولة.

المكان:

التنظيم حسب المكان أكثر تعقيداً من التنظيم حسب الوقت. فإن هذا النمط سيكون ملائماً لتقرير النشاط الذي يتناول الأحداث المتزامنة، ولكن المنفصلة (على سبيل المثال، التقرير الشهري عن أنشطة عدة مكاتب فرعية لشركة). يعتبر هذا التنظيم مناسباً للتقارير الوصفية.

الكمية / الحجم:

تنظيم التقرير حسب الكمية أو الحجم خيار آخر مناسب، عندما تكون البيانات مناسبة للتقدير الكمي. على سبيل المثال، يمكن تنظيم تقرير يناقش خصائص سكان المدينة بشكلٍ أكثر تنظيماً طبقاً لعدد الأفراد داخل كل أسرة من خلال دخْل أرباب الأسرة. قد يختار الكاتب الذي يناقش وضع المدن أن ينظم التقرير حسب النطاقات السكانية، كما قد تعطي تقارير المبيعات معلومات عن السلع الأفضل مبيعاً في البداية.

المعايير أو العوامل:

الفئة الأخيرة، أو التنظيم وفقاً للمعايير أو العوامل، هو كل الأشياء مجتمعة، ويعتبر الأكثر فائدة طالما أنه واسع جداً. وهنا يتم تنظيم متن التقرير بواسطة العوامل ذات العلاقة التي أدت إلى النتائج، وتكون هذه العوامل في التقرير الإخباري هي الفئات التي تندرج فيها المعلومات. وعلى سبيل المثال، نجد أن التقرير الذي يتناول خصائص سوق المبيعات والذي يتسم بالتجانس إلى حدٍ كبير قد يتناول أيضاً الدخل، العمر، التعليم، وأذواق السوق.

في التقرير التقييمي تستند النتائج والتوصيات على مجموعة من المعايير أو الأسباب التي يستند عليها القرار. وعلى سبيل المثال، قد يقوم كاتب بإعداد تقرير شئون موظفين يوصي باختيار مرشح لوظيفة. قد يقوم بتقسيم التقرير تبعاً لأبرز الخصائص للموظف المؤهل لشغل الوظيفة. وبالتالي، قد يتم تقييم شاغل وظيفة مساعد إداري على أساس مهارات إجادة لوحة المفاتيح، أو مهارات الاتصال أو الكفاءة في الإجراءات المكتبية.

توقّف وفكّر

تذكر مفاهيم كل من: BIF و BILL (الأفكار الكبيرة أولاً / تأخير الأفكار الكبيرة بعض الشيء)، والتي قمنا ببيانها في الفصل (٦) لتنظيم الرسائل الاعتيادية. عند القيام بتنظيم تقرير وفقاً للمعايير أوالعوامل، هل يجب عليك البدء بالمعيار/ العامل الأكثر أهمية BIF، أم يجب عليك العمل عليه مؤخراً بعض الشيء BILL؟

يمكن تنظيم تقارير التوصيات أيضاً بواسطة الحلول البديلة المتاحة. كل قسم رئيسي من المقترح قد يصف خياراً بالتفصيل. وعلى سبيل المثال، فإن التقرير الذي يوصي بشراء أسطول من السيارات المعينة، يمكن أن يبدأ بنظرة عامة على المعايير المستخدمة، مثل: السلامة، الراحة، الاعتبارات المالية، والاعتمادية. ومن ثم يمكن وصف كل من موديلات ثلاث أو أربع سيارات الجاري النظر فيها. وفي نهاية الأمر، يمكن عرض المزايا التي يرغب القاريء في مقارنتها في مكان واحد. وعلى سبيل المثال، قد يكون من الممكن عرض أسعار البيع على صفحة واحدة من التقرير، ويمكن أن يختم التقرير بتوصية لشراء الأسطول.

العناوين:

وتستفيد جميع تقارير الأعمال (وليس التقارير الرسمية فقط) من استخدام العناوين. تُخاطب العناوين القارئ بدرجات نسبية لأهمية العناصر التالية. العناوين هي أيضاً إشارات مفيدة لتوجيه القارئ من خلال التقرير، وهي تجعل هيكل التقرير واضحاً. وتوفر العناوين مساحة بيضاء في التقارير، مما يسهم بشكلٍ ملحوظ في استقطاب القارئ بصرياً، كما ذكر في الفصل السابق. وتقدم الفقرات التالية مبادئ توجيهية لإعداد عناوين التقارير.

عناوين المحتوى:

اكتب العناوين مع أخذ القارئ بعين الاعتبار. وينبغي أن تكون العناوين واصفة للمحتوى الذي سيتم سرده خلال التقرير، ولكن مختصرة نسبياً. وبوجه عام، تكون سبع كلمات (أو أقل) مناسبة لعناوين المستوى الأول، وحتى أقل من سبعة عادةً ما تكون مناسبة لعناوين المستوى الأدنى. على الرغم من أن الكلمات والعبارات المفردة هي عناوين محتوى نموذجية، يمكن أن يكون السؤال أحياناً بمثابة عنوان. يعمل هذا التنظيم بشكلٍ جيد عندما يكون التقرير رداً على استفسار أو طلب اقتراح (RFP) يتضمن أسئلة.

يمكن لكاتب التقرير الاختيار من بين العديد من أنظمة العناوين. يُعد نظام العناوين الموصوف أدناه والموضح في الشكل رقم (٨ -١) ملائماً لمعظم الاحتياجات، ولكن يجب التحلي بالحرص؛ لأنه عندما يتم نقل التقارير إلكترونياً، ربما يتغير موقع العنوان على الصفحة أو على الشاشة. إذا كان الكاتب غير متأكد، ربما يكون من الحكمة بالنسبة له أن يترك تبرير جميع العناوين، وأن يقوم فحسب بتغيير حجم الخط وبعض عناصر التصميم الأخرى للإشارة إلى المستوى.

عناوين المستوى الأول:

وتستخدم عناوين المستوى الأول لجميع الأقسام الرئيسية في التقرير، بما في ذلك عناوين لبعض الأجزاء التمهيدية (الموجز التنفيذي، جدول المحتويات)، والمقدمة، والأقسام الرئيسية في التقرير، والأقسام الختامية. للإشارة إلى أهميتها بشكلٍ رئيسي في التقرير، يمكن أن يكون العنوان في وسط الصفحة وبخط عريض وكبير، أو تكون جميع الحروف استهلالية كبيرة. عندما تكون مسافة الكتابة في التقارير مزدوجة، فإن المسافة في عناوين المستوى الأول ربما تكون مسافة ثلاثية من النص. ربما يختار الكاتب أي تغيير، ولكن يتعين عليه تطبيق هذا الأمر طوال التقرير.

عناوين المستوى الثاني:

ويشير الجزء من المستوى الثاني إلى الجزئيات التابعة للأقسام الرئيسية للتقرير، وغالباً ما تكون هذه العناوين مبررة وجريئة، وفي الأجزاء الكبيرة والصغيرة. يبدأ النص بمسافة

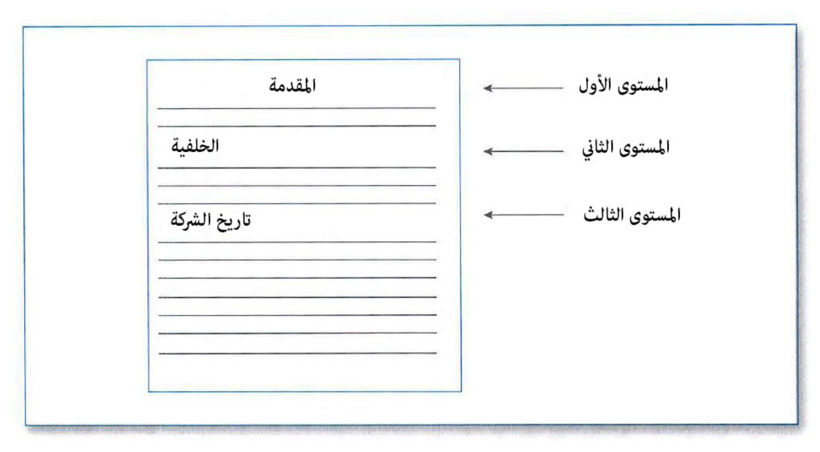
أو مسافتين تحت العنوان. ويقدم تقرير العينة في نهاية هذا الفصل أمثلةً على عناوين المستوى الأول والثاني.

عناوين المستوى الثالث:

وعموماً، فإن عناوين المستوى الثالث تكون مهمة، كلما كان التقرير يحتاج إلى تقسيم. يمكن للكاتب أن يُدرج العنوان، ويجزئه، ويستفيد من الحرف الأول من الكلمة الأولى فقط (ما لم تظهر الأسماء الصحيحة في العنوان)، وكثيراً ما يتبع الكاتب العنوان بمسافة ويستمر النص على نفس الخط بعد تخطي مسافتين.

الانتقالات (التنقل):

تُستخدم الأدوات الانتقالية الأخرى إلى جانب العناوين. في الانتقال من قسم رئيسي إلى آخر، يجب على الكاتب تلخيص القسم السابق وعرض الجزء التالي لإظهار التغيير. في الانتقال من قسم فرعي إلى آخر، يجب أن تشير جملة موجزة إلى التحول، وتساعد القارئ على رؤية تدفق الأفكار في التقرير. وهناك قاعدة جيدة للحكم على الانتقالات، وهي معرفة ما إذا كان النص يُقرأ جيداً بدون قراءة العناوين. إذا حصل ذلك، لن يفقد القارئ تركيزه في قراءة نص التقرير.



شكل (٨-١) نموذج لطريقة كتابة عناوين التقرير

بعد أن ناقشــنا القرارات الإســتراتيجية فيما يتعلق بالصيغة وترتيــب النقاط والتنظيم والعناوين والتحولات، نحن مســتعدون الآن لتناول محتوى بعض أكثر أنواع تقارير الأعمال شيوعاً: تقارير المذكرات وتقارير الخطابات والتقارير الرسمية.

تقارير المذكرات وتقارير الخطابات:

أول أنــواع التقارير التي ننظر فيها هي تقارير المذكرات وتقارير الخطابات، والتي تميل إلى جانب التقارير غير الرسمية من مصفوفة "رسمي - غير رسمي" لتقارير الأعمال. في كثير من الأحيان، يتم تسليم التقارير القصيرة إلكترونياً، ربما كمرفقات البريد الإلكتروني، بدلاً من الوثائق الورقية، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية. ينبغي أن تتبع هذه المبادئ التوجيهية.

تقارير المذكرات:

بالإضافــة إلى كونها النوع الأقل رســمية من التقارير المســتخدمة داخــل المنظمة، فإن المذكــرات فعالة وتتضمن منهجاً لا يمكن أن يكون غير منطقي؛ فجميعها لديها شــكلٌ من أشكال التنظيم، فتوضع بيانات المرسل والمرسل إليه (من - إلى) والموضوع والتاريخ في الجزء العلوي من أجل الفهم السريع للغرض. إن التعليقات التي أُبديت حول سطور الموضوع في الفصل السابق تنطبق هنا أيضاً. في التقارير المرتبة ترتيباً غير مباشر، لا ينبغي أن يُلغي خط الاستنتاجات حول الموضوعات المتعلقة بالتقرير.

المقدمة:

ويبــدأ تقرير المذكرة بمقدمــة موجزة تشرح عادةً الغرض من التقرير ومن أذن به. على سبيل المثال، "هذا التقرير، الذي أذنت به في ٨ يونيو، يتم تقييمه من خلال ثلاث آلات نسخ ويوصي برفع نسخة واحدة". في كثير من الأحيان، الأفضل على الرغم من ذلك، هي التقارير الأقل رسمية: "في الآونة الأخيرة، طلبت مني النظر في رفع نسخة جديدة".

ومن المناسب أن تشير إلى كيفية استخلاص الكاتب للمعلومات: "اتصلت بمندوبي مبيعات من ثلاث شركات تصنيع" أو "فحصت عروض المبيعات التي قدمتها ثلاث شركات". ومن المناسب أيضاً بيان النطاق (المجال)، أي إلى أي مدى وصل بحث المشكلة، بالرغم من أنه غالباً ما يكون واضحاً.

يشير التقرير المباشر، بعد المقدمة، إلى الخاتمة و/ أو التوصيات التي تم الوصول إليها في التقرير. وفي مثال آلات النسخ، فإن الكاتب الذي يستخدم التقرير المباشر ربما يُنهي الفقرة الأولى باختيار آلات النسخ.

المتن:

وســواء اســتخدم التقرير الشــامل ترتيباً مباشراً أو غير مباشر، فإن متن التقرير يوضح بالتفاصيــل النتائج التي أدت بالكاتب إلى الاســتنتاجات التي انتهى إليها التقرير. من أجل الكفاءة، العناوين غالباً ما تعبر عن محتوى التقرير؛ فإما أن تكون عناوين التقرير في الوسط أو على اليســار (على اليمين عند الكتابة باللغة العربيــة). هذه العناوين توجه القارئ من خلال محتويات التقرير نفسه، بحيث يستطيع بنظرة سريعة معرفة ما يناقشه كل قسم.

والقائمة هي أداة تنظيمية أخرى مناســبة للغاية في تقريــر المذكرة. يجب على الكاتب تقديم القائمة، ولكن هذه القائمة المقدمة غالباً ما تكون أكثر من جملة. تساعد القوائم على الحد من النثر، وتبســيطها يمكن أن يحسّــن فهم وحفظ القارئ لمحتويات التقرير. ولزيادة فهم القارئ إلى أقصى حد، ينبغي إنشــاء القوائم في شكلٍ نحويٍّ متوازٍ. على سبيل المثال، في التقرير عن آلات النسخ، قد يقول الكاتب ما يلي:

سعى تقييمي لكل النسخ التقريرية إلى تحديد أربعة أشياء عن كل وحدة:

- استخدام الطاقة.
- تكلفة التشغيل.
- سرعة التشغيل.
- مدى تكرار الإصلاحات.

يتعــين أن يحرص الكتاب على عدم تحول المذكرة إلى مجــرد لائحة بالقوائم. ينبغي أن يكون التقرير فعالاً دون أن يكون مختصراً أو مجموعة من العبارات.

ربما يختار المدير أيضاً، في تقرير المذكرة، اســتخدام وسائل بصرية (تمت مناقشتها أدناه في هذا الفصل)؛ لمساعدة القارئ على تحديد الأفكار الأساسية والمواد الداعمة.

الخاتمة:

تحتــاج نهاية التقرير إلى التخطيط. وإذا اســتخدم التقرير ترتيباً غير مباشر، فإن الفقرة الأخيرة ســتقدم الاستنتاجات والتوصيات التي يتم التوصل إليها. من ناحية أخرى، استخدام الترتيب المباشر في التقرير ينتهي بســهولة نحو النقطة الأخــيرة، قد يرغب الكاتب بتقديم الفقرة مع بعض الأدوات الانتقالية التي تشيرٍ إلى اقتراب نهاية التقرير: "وأخيراً قمت بتقييم سهولة تشغيل الطابعات، ووجدت ...". عادةً هذا الإنتقال كافٍ للإشارة إلى النهاية".

في مثــال تقرير المذكرة أدناه، ينبغي ملاحظة اســتخدام الإســتراتيجية المباشرة لتنظيم الأفــكار. ينبغي أيضاً ملاحظة اســتخدام عنــاصر التصميم، مثل: التعــداد النقطي ورؤوس العناوين؛ لكي يجعل الرسالة سهلة القراءة.

مذكرة:

إلى: سانجاي كوبتا، مشرف المصنع

من: ماكس هولدر، المدير

التاريخ: ٢٠ يونيو ٢٠١٥م

الموضوع: التوصية بتركيب مجففات أيدي من نوع جيت أير.

كــما طلبتم، فإن هذه المذكرة تعــرض نتائج البحث الذي قمت به، بخصــوص فعالية التكلفة لتركيــب مجففات أيدي، بالمقارنة مع حاملات المنشــفة الورقية في حمامــات الشركة. أُوصي بشراء مجففات الأيدي من نوع أير جيت.

المزايا:

سوف تكسب ويلسون للتصنيع ثلاث فوائد من تركيب مجففات الأيدي:

١. سوف نوفر مبلغ ٣,٠٨٤ دولاراً في السنة، إلى جانب التكلفة غير الملموسة.

٢. سوف تكون دورات المياه في وضع صحي أفضل.

٣. سوف تزيد سلامة العاملين لدينا طالما قلّت حالات الانزلاق على البلاط المبلل.

التحليل:

خلال مدة الثلاث سنوات المنصرمة، كانت تكلفة المناشف الورقية ٣,١٦٨ دولاراً أمريكياً، والتكاليف غير الملموسة كانت ٥٠ بالمائة من تكلفة الثلاث سنوات، أي ١,٥٨٤ دولاراً أمريكياً (انظـر الجـدول ١). وتأتي التكاليف غير الملموسـة من إصدار أوامر الـشراء وتخزين ورق منشـف إضافي، استئجار سباكين لإصلاح الأنابيب المسـدودة، والتخلص من ورق المناشف. وإجمالاً، أنفقت ويلسون الصناعية ٤,٧٥٢ دولاراً أمريكياً لدعم استخدام المناشف الورقية.

وبإجراء المقارنة، فإن تركيب مجففات الأيدي سـوف يكلف ١,٦٦٨ دولاراً أمريكياً فقط خلال ثلاث سنوات (انظر الجدول ٢)، مما يوفر مبلغاً للشركة قُدر ب ٣,٠٨٤ دولاراً أمريكياً.

التخلص من ورق المناشـف سـوف تكون له منافع تتجاوز توفير التكاليف. ومثلاً، فإن اسـتخدام مجففات الأيدي سوف يعمل على أن تكون البيئة صحية أكثر، كما أن الحمامات والبالوعات سـوف تكون من المحتمل أن يحدث بها طفـحٌ، مما يقلل الحاجة إلى الإصلاح، مما يجعل مكان العمل أكثر راحة.

الجدول (١) تكلفة المناشف الورقية

عدد الموظفين	٢٠٠
متوسط المناشف	٢,٥
الزيارات اليومية	٤
تكلفة كل منشفة	٠,٠٠٢
عدد الأيام في الشهر	٢٢
التكلفة الشهرية	٨٨ دولاراً
التكلفة لمدة ثلاث سنوات	٣,١٦٨ دولاراً
التكلفة غير المحسوسة	١,٥٨٤ دولاراً
إجمالي التكلفة	٤,٧٥٢ دولاراً

الجدول (٢) تكلفة مجففات الأيدي نوع Jetair

ثلاث وحدات من Jetair بتكلفة ١٢٠ دولاراً × ٤ دورات مياه.	١٤٤٠ دولاراً
تكلفة التركيب.	٨٤ دولاراً
تكلفة الكهرباء لثلاث سنوات.	١٤٤ دولاراً
إجمالي تكلفة Jetair.	١٦٦٨ دولاراً

هناك فائـدة أخرى، ألا وهي تقليل مخاطر الأمان. يمكن أن تؤدي الأرضيات الزلقة والمبتلة مـن قِبل الأحواض والحمامات المسـدودة إلى إصابة الموظفين. سـيتم التخلص من هذا الخطر عندما يتوقف استخدام المناشف الورقية.

الإجراء المطلوب:

يجب التعاقد مع شركة Haworth, Inc، لتركيب ثلاث وحدات لمجففات الأيدي في كل دورة مـن دورات المياه. يمكن تركيـب الآلات في يومٍ واحد وقت ما بعد الظهيرة، بحيث لن يؤثر على سير أعمالنا.

تقارير الخطابات:

وتقارير الخطابات مشـابهة لتقارير المذكرات، ولكن هناك ثلاثة اختلافات أساسية: الشكل والنبرة والجمهور. الاختلافات في الشـكل هي اختلافات أساسـية وضرورية (على سبيل المثال، العنـوان الداخلي) والعرف (التحية والمـدح في الخاتمة). العنوان الداخلي ضروري؛ لأن التقرير سيتم إرساله إلى شخص خارج المنظمة (على عكس المذكرة التي يتم تسليمها داخل المنظمة).

وهنـاك فرق أكثر دقة بين الاثنين هـو اللهجة. وبما أن التقرير الخطابي يذهب إلى قارئ خارج المنظمة، فهو أداة لإظهار حسـن النية، وحسـن النية يعني زيادة الأعمال. وبالتالي، يؤكد التقرير الخطابي فوائد القارئ أكثر من المذكرة، ومن المرجح أن يُغلق مع بيان حسـن النية الذي يعد بالتعاون المستمر.

التنظيم:

قد يستخدم تقرير الرسالة نظاماً مباشراً أو غير مباشر، على الرغم من أن معظمهم يفضلون النظام غير المباشر؛ لأن رد فعل القارئ قد يكون من الصعب قياسه عن بُعد. وعندما تكون النتائج إيجابية دون أدنى شك، فإن الترتيب المباشر هو الأكثر صواباً. في هذه الحالات، يمكن لأسلوب الخطاب أن يوجه القارئ لطبيعة المشكلة والحل الذي يقترحه الخطاب.

المقدمة:

ومثل تقرير المذكرة، يحتاج تقرير الخطاب إلى مقدمة موجزة. المقدمة تعرّف القارئ الغرض. وكثيراً ما يمكن أن يظهر الغرض والتوصية (أو الإشارة إلى الطلب المقدم) في جملة واحدة. على سبيل المثال، "كما طلبتم في رسالتكم الأسبوع الماضي، وهنا تقرير عن تجاربنا مع خدمة الصيانة Ace". ويمكن إدراج نطاق التقرير والمنهجية المستخدمة لتطوير التفاصيل، إذا كان ذلك ملائماً، على الرغم من أن تلك النقطة قد تكون واضحة من المناقشة.

المتن:

ولا يتضمن تقرير الخطاب أي طول محدد. ومن الشائع أن يصل هذا التقرير من ثماني صفحات إلى عشر صفحات.

عناوين مناسبة في تقرير إلكتروني، وخاصة التقرير الطويل؛ لأنها توجه القارئ بسرعة إلى أي أقسام قد تكون ذات أهمية خاصة. وبما أن المدراء يكتبون بعض التقارير الخطية رداً على سلسلة من الأسئلة المقدمة من القارئ، فإن العناوين يمكن أن تعكس تلك الأسئلة. كما هو الحال مع المذكرات، القوائم والنقاط هي مناسبة لذلك النوع من التقارير.

الخاتمة:

وإذا كانت النتائج والتوصيات مدرجة في نهاية التقرير، فإنها تسبق الفقرة القصيرة الأخيرة. والفقرة الأخيرة من التقرير هي بيان حسن النية. القراء يقدرون مشاركة الكاتب

الشخصية، والكُتاب تستغل فرصة لإنهاء التقرير على نحوٍ إيجابي، واحتمال إجراء المعاملات التجارية في المستقبل.

في مثال خطاب التقرير أدناه، لاحِظ استخدام الإستراتيجية المباشرة لتنظيم الأفكار. كذلك، لاحِظ استخدام عناصر التصميم مثل الرموز والعناوين لجعل الرسالة سهلة القراءة.

مدرسة لامار الثانوية الموحدة.

٤٦٠٤ جادة مستانغ روزنبيرج، تكساس ٧٧٤٧١

الهاتف الرئيسي: ٣٠٠٠ – ٢٢٣ (٨٣٢).

الفاكس الرئيسي: ٣٠٠١ – ٢٢٣ (٨٣٢).

٣ نوفمبر ٢٠١٥.

السيد/ ألفونسو غارسيا.

٢٠٧ طريق باين ريدج.

روزنبيرغ، تكساس ٧٧٤٧١

عزيزي السيد/ غارسيا:

إنها لفرصة عظيمة لكتابة تقرير عن تقدم جنيفر في مادة الجبر هذا العام. أعلم بأن نجاح جنيفر في الجبر يعتبر من الأهمية بمكان بالنسبة لكم ولجنيفر. ويشير الدليل على أن أنظمة الدعم في المنزل والفصل، يجب أن تعمل معاً لتسهيل تعلم الطلاب. الجدول التالي يلخص علامات جنيفر في الأسئلة الأسبوعية: امتحانات الوحدة، والواجب المنزلي.

الشهر	الأسئلة (٢٠نقطة)	الامتحانات (١٠٠نقطة)	الواجب المنزلي (١٠نقاط)
سبتمبر	٢٠ ١٨ ١٥	١٠٠ ٩٠	١٠ ١٠ ١٠
أكتوبر	٢٠ ١٧ ١٩ ٢٠	٩٥ ١٠٠ ٩٠	١٠ ١٠ ١٠ ١٠

وكما ترى، فإن جنيفر قد فاقت التوقعات في جميع النطاقات.

وأخيراً، أود أن أقدم الدعوة لحضور اليوم المفتوح السنوي في الأربعاء، ١٥ نوفمبر ٢٠١٥م، بحيث يمكننا الالتقاء ومناقشة بقية الفصل الدراسي. وفيما يلي التفاصيل:

التاريخ: الأربعاء، ١٥ نوفمبر ٢٠١٥م.

الوقت: ٦:٣٠م – ٨:٣٠م (ذهاب وعودة).

المكان: كافتيريا لامار سي. اتش. اس وقاعات الدراسة.

يمكن الحصول على معلومات إضافية عن المناسبة على موقع المدرسة الإلكتروني: www.lchsisd.edu

إنني متحمس لمشاركتكم في هذا الفصل الدراسي؛ لمساعدة جنيفر على تعلم الجبر والنجاح. أرجو الاتصال بي في أي وقت ترغب فيه مناقشة عملها. في الأساس اعتمِد على البريد الإلكتروني، لكن يمكنك مهاتفتي إذا كنت تفضل ذلك. ساعات الاجتماعات خلال أيام الاثنين، الأربعاء والجمعة بين ٣:٣٠ و٤:٣٠مساءً، أو بناءً على موعد. رقم هاتفي هو ٣١٠٠ ٢٢٣ (٨٣٢)، والبريد الإلكتروني: mriggins@lchsisd.edu.

المخلص، مارك ريجينز

معلم الجبر والرياضيات.

النوع الأخير من التقارير الذي سيتم دراسته هنا هو التقرير الرسمي. على الرغم من أننا سوف نستعرض جميع عناصر التقارير الطويلة والرسمية، فلن تظهر جميع العناصر في كل التقارير. تذكر أنه كلما كان التقرير أطول، فإنه يميل إلى أن يقع في فخ الرسمية.

عناصر التقرير الرسمي:

ربما لا تكتب تقارير رسمية طويلة، ولكنك ترغب بالتأكيد أن تكتب تقريرك بشكلٍ صحيحٍ. يتم تقديم التقارير الرسمية على شكل وثائق ورقية أكثر من تقديمها بشكلٍ إلكتروني، سواء أرسلت إلى جهات داخلية أو خارجية. في الأجزاء التالية سنناقش أولاً واجهة التقرير أو مقدمته، ثم نراجع أجزاء التقرير الصحيح، ونصف أخيراً خاتمة التقرير (انظر الجدول ٨-٢).

واجهة التقرير:

هــذه الأجزاء تأتي قبل التقرير نفســه. وبناءً على ذلــك، فتلك الأجزاء تميل إلى أن تكون مرتبطة مباشرة بطول التقرير ومدى رسميته. كلما كان التقرير أطول وأكثر رسمية كلما كان أكثر رسمية. كلما كانت واجهة التقرير أكبر يظهر كل عنصر في صفحة منفصلة.

الجدول (٨-٢) عناصر التقرير الرسمية

مقدمة (واجهة) التقرير	التقرير المناسب	خاتمة التقرير
صفحة العنوان	المقدمة	المراجع
وثيقة الإرسال	المتن	الفهرس
جدول المحتويات	الموجز	الملاحق
قائمة الرسوم التوضيحية	الاستنتاجات	
موجز تنفيذي	التوصيات	

صفحة العنوان:

صفحــة العنوان هــي الصفحة الأولى لمعظم التقارير الرســمية. وعمومــاً، يتكون ذلك العنــصر من أربعة أجزاء رئيســية: العنوان، والتعريف الكامل للقــارئ والكاتب والتاريخ. وعند تأليف عنوان التقرير، يجب على الكاتب أن يسعى جاهداً لجعله وصفاً موجزاً، ولكن بشــكلٍ كامل لغرض التقرير وموضوعه. وبسبب ذلك، تكون عناوين تقارير الأعمال أطول من عناوين الأدبيات الأخرى.

يتضمن التعريف الكامل لكلٍ من القارئ والكاتب اســم الشــخص، والوظيفة والمدينة والولاية، وإذا كانت هناك حاجة لذلك، الدولة. عادةً ما يسبق قوالب المعلومات التعريفية تعبيرات، مثل: "مقدم إلى" أو "تم إعداده لأجل" و "تم إعداده من قبل". إذا كانت المنظمة و/ أو الموقع هما ذاتهما بالنســبة للقارئ والكاتب (التقاريــر الداخلية)، ربما يتم حذفهما. ينبغي أن تكون المســافات بين قوالب المعلومات هذه متساوية أسفل الصفحة، وأن تكون بشكلٍ جانبي. انظر عينة التقرير في نهاية هذا الفصل لأجل نموذج لصفحة العنوان.

مستند الإرسال:

إن مذكرة أو خطاب الإرســال هي البند الثاني الذي يوجد في معظم التقارير الرســمية (مــع أن بعض الكتاب يقومــون في الواقع بإرفاقه بغلاف التقريــر). التقارير الداخلية هي مذكرة إرسال، وتحصل التقارير الخارجية على خطاب إرسال. وبشكلٍ عام، فهي تحل محل الحديث الذي قد يكون للكاتب مع القاريء إذا ما تم تسليم التقرير باليد.

تخدم الفقرة الأولى ثلاثة أغــراض: أولا، فهي تعلن عن عبارات التقرير المصاحب، مثل: "هنــا التقريــر ....". وهي تبين باختصار طبيعــة التقرير وتذكر تفاصيــل التفويض. يرجى ملاحظــة أن جميع الأغراض يمكن إنجازها في جملة واحــدة، كما في: "هذا هو التقرير عن خيارات تقليل التكاليف الذي طلبته في مذكرتك بتاريخ ١٠ يوليو".

قد يختلف محتوى هيكل الإرســال مع الملابســات. وعموماً، يُنظــر إليه على أنه فرصة لتحفيز القاريء وتفســير واســتخدام التقرير، كذلك يمكن أن يرغب الكاتب في التعبير عن شكره للأشخاص الذين ساعدوه في القيام بالبحث وإعداد التقرير. ولجعل الإرسال قصيراً، لا تقم بتلخيص التقرير هنا؛ فهذه المهمة يخدمها الملخص التنفيذي.

وعلى نحوٍ مماثل، يختتم الإرســال بالدعوة للعمل ("بعد قراءة التقرير، يرجى الاتصال بي") مــع إيماءة حســن النية؛ فهي تشــكر المتلقي على المهمة والتطلع لاســتمرار الخدمة. بالنســبة للبعض، إن فكرة إزجاء الشكر لشــخص ما لتكليفه بعمل قد تبدو غريبة، ويجب على بعض المتشــككين التذكر أن مهام كتابة التقارير، توفر فرصاً لإظهار القدرات التحليلية ومهــارات الاتصــال، وهي القدرات والمهــارات التي يمكن النظر إليها بــكل اهتمام وعناية وتقييمها عندما تبرز فرص ترقية.

قائمة المحتويات:

ويتبــع جدول المحتويات وثيقة الإحالة. ولــدى برنامج معالجة النصوص المعاصرة ميزة تسمح بإنشــاء تلقائي لجدول المحتويات، بعد ترتيب العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية في النص. القيمة الحقيقية لجدول المحتويات هو أنه يعرض جميع أقســام التقرير في لمحة، ويوضح للقارئ رقم الصفحة من الأجزاء ذات الأهمية الخاصة.

إذا كان يجب عليك كتابة قائمة المحتويات يدوياً، تأكد من أن الإدخالات تستخدم ذات الكلــمات المطابقة داخل النص. أيضاً، من أجل ربط كل إدخال برقم الصفحة له، اســتخدم نقاط التوجيه (التي يتم عملها من خلال تعديل الفواصل والمســافات في السطر "ينبغي أن تكون متراصفة لجميع الإدخالات"). يتعين أن تكون أرقام الصحفات متراصفة أيضاً.

قائمة الرسوم التوضيحية:

قائمة الجداول والأرقام هي ميزة اختيارية مناسبة لتقرير مع خمسة أو أكثر من الوسائل البصرية، مثل تقرير تقني. إذا لزم الأمر، وإذا كان هناك غرفة، تبدأ القائمة عدة مســافات تحت نهاية جدول المحتويات، وهو بعنوان "قائمة الرســوم التوضيحية" ويتم إعداد جدول المحتويات، ويقوم معظم كُتاب التقرير بتقسيم القائمة إلى جداول وأرقام. يتبع الجدول أو الرقم عنوانه، ويتم فصله عن رقم صفحته من خلال نقاط رئيسية.

ملخص تنفيذي:

والعنصر التمهيدي التالي الموجود في التقارير الرســمية هو الموجز التنفيذي. ويســمى أيضاً: مثالاً أو ملخصاً أو موجزاً، حيث يقدم استعراضاً سريعاً للتقرير[11]. غالباً ما يكون المدراء مهتمين فقط بالنقاط البارزة في التقرير، وسيستخدمون الملخص التنفيذي كبديل للتقرير. يمكن التحدي في تقليــص التقرير وصولاً إلى نقاطه الرئيســية وتحليلاتــه واســتنتاجاته، ولــكل جــزء النقاطُ الرئيســية الخاصة به مع المحافظة على أن يكون عُــشر طول التقرير. الطريقة الأســهل لإنجاز هذه المهمة هــي كتابة كامل التقرير أولاً، ثم اســتعراض التقرير وإبــراز العبارات الأساســية والتعميمات والجملة الافتتاحية. وبشــكلٍ تقليدي، تظهر هذه الجملة في بداية كل قسم وكل فقرة، ثم بعد ذلك قم بتحويل العبارات الأساسية إلى ملف أو صفحة جديدة، بنفس الترتيب الذي تظهر به في التقرير. بعد التهذيب،

توقَّف وفكّر

١. ما الــذي يجعل الملخــص التنفيذي صعب التأليف؟

٢. عندمــا تكتــب ملخصــاً تنفيذياً، إلى أي مــدى يتوجــب عليــك تطبيــق الإستراتيجيات التي تعلمتها في فصل (٦) عن الكتابة بدقة؟

تنتقــل قائمة أبرز النقــاط في التقرير إلى الملخص التنفيذي. انظر عينة التقرير في نهاية هذا الفصل لأجل نموذج من الملخص التنفيذي.

التقرير السليم:

يبــدأ التقرير الســليم بمقدمة، ويعــرض كل الاســتنتاجات و / أو التوصيات. وفيما يلي الفقرات المختلفة من التقرير:

مقدمة: عناصر مطلوبة:

وتتضمن الصفحة الأولى من متن التقرير الرسمي المقدمة التي ينبغي تحديدها على هذا النحو مع عنوان من المســتوى الأول. وتتضمــن المقدمة عدداً من العناصر، بعضها مطلوب وبعضها اختيــاري. لا توجد قاعدة تحدد الترتيب الذي يمكن إدراج العناصر به، على الرغم من أن الترتيب الذي يتم مناقشته في الفقرات التالية مناسب لمعظم الظروف.

وينبغي أن تتضمن كل مقدمة الغرض من التقرير. وبصفة عامة، يشــير بيان الغرض إلى المشــكلة التي يتناولها التقرير[١٢]. يمكنك أن تذكر الغرض ببساطة "الغرض من هذا التقرير هو ..." أو "يوصي هذا التقرير بإجراء جديد لـ ...".

هنــاك عنصر آخر ضروري لمعظم التقارير هــو الإذن (التفويض)، ويمكن عادةً أن يذكر ببســاطة، كما في "هذا التقرير، الذي طلبته في ١٠ ديســمبر، هو ..." أو "هذا التقرير، الذي أذن Mr. Bruce Ferrin في ٥ مارس، ويظهر لماذا ...". "ويعتبر التفويض أو الإذن قيماً؛ لأنه يحــدد على من تكون المســئولية، ويوضح الوقت والموارد المتاحة لإعــداد التقرير". الوقت الوحيد الذي لا حاجة إليه هو عندما قام الكاتب بصياغة التقرير.

يتعــين إرفاق بيان المنهجية في مقدمات التقرير. يريد القارئ معرفة كيف وجد الكاتب البيانــات؛ لأن معرفة هذا يمكن أن يشــير إلى درجة الثقة التــي يحوزها المحتوى. إذا كانت المادة نُشرت في الســابق، فإنها تُســمى بحثاً ثانوياً. ولكن إذا كانــت البيانات نتيجة لبحث أســاسي، ينبغي أن يصف الكاتب الأسلوب المستخدم (مسحاً، مقابلاتٍ، ملاحظاتٍ) بتفصيلٍ كافٍ، يسمح للقارئ بالحكم على جودة البحث.

آخر عنصر ضروري، وتقريباً يكون دوماً آخر عنصر في المقدمة، هو خطة التطوير، حيث يخبر الكاتب القارئ طريقة تنظيم متن التقرير. يشـير هـذا العنصر القيم من المقدمة إلى تحولٍ كبير، ويحدد ترتيب أفكار التقرير بشكلٍ حازم في عقل القارئ.

يتم ببسـاطة متناهية كتابة خطة التطوير: "هذا التقريـر أولاً...، ثم...، وفي النهاية...". يتعين على التقرير بعد ذلك أن يتبع الترتيب الدقيق المحدد في خطة التطوير.

مقدمة: عناصر اختيارية:

كذلـك يمكن أن تتضمن المقدمة عناصر أخـرى، اعتماداً على احتياجات كل من الكاتب والقارئ. وعلى سـبيل المثال، يقوم ببيان القيود وتفاصيل العوامل الخارجية التي ربما تكون قد حدّت من نطاق الاستكشاف، فيما يخص وضع وتطوير التقرير. والقيد الأكثر شيوعاً هو القيد المالي، حيث إن كُتاب التقارير يعملون في معظم الأحيان وفقاً لميزانيات محدودة تمنع السـفر المكثف، أو جمع عينات مفصلة من السكان، وهذا قيد آخر شائع. كما أن المواعيد المقررة تعمل في الغالب على الحد من العمق الذي يمكنك بلوغه في مشكلةٍ ما.

عنـصر آخر اختياري هو النطاق. في القيام بإعداد بيان النطاق، يمكن للكاتبة التسـاؤل عما يمكن للقارئ توقعه على نحو معقول في مثل هذا التقرير، وإذا ما وجد أي عدم اتساق مـا بين هـذه التوقعات والتقرير، يمكن للكاتب أن يحدد باختصـار تلك النواحي التي تتم تغطيتها. وعلى سـبيل المثال، في بيان النطاق الخـاص بتقرير يوصي بخطة جديدة للموقع، يمكن للكاتبة ملاحظة أن التقرير يغطي فقط المواقعَ التي عليها تركيز أعلى، وأن التفاصيل المعمارية والهندسية متاحة في كل مكان.

كما أن التعريفات تعتبر عنصراً آخر في بعض المقدمات. إذا ما تم اسـتخدام العديد من المصطلحات الرئيسية خلال التقرير وهي ليست مألوفة للقارئ، فيجب تعريفها في المقدمة. مـن جانب آخـر، إذا ما تم فقط القليل من الكلمات غـير المألوفة، فيجب تعريفها في أول ظهـور لهـا في النص. إذا كان هنالـك العديد من المصطلحات بحاجـة إلى تعريف، فيجب استخدام معجم في هذه الحالة.

في بعـض الأحيان، تسـتدعي الظروف وجود بيان مختصر عن خلفية مشـكلة التقرير. يقوم بعض الكتاب بتفصيل الخلفية في المقدمة، بينما يضعها البعض الآخر في التقرير. بيان

الخلفيــة القصير يلائــم على نحو أفضل ليكون جزءاً من المقدمة، بدلاً من أن يكون قســماً رئيسياً من المتن.

المتن:

ويتبع مــتن التقرير مقدمة التقريــر، بما أن معظم المقترحات يتم إعدادها باســتخدام ترتيب غير مباشر، وتظهر الاستنتاجات والتوصيات في نهاية التقرير (ولكن قبل أي ملاحق). إذا كان التقرير إعلامياً أو غير حســاسٍ، تتم كتابته باســتخدام ترتيــبٍ مباشر، وتظهر تلك الاستنتاجات والتوصيات مباشرةً بعد المقدمة.

وعادةً ما يتم تحديد المعلومات الموجودة في محتوى التقرير الرسمي باستخدام نوع من الإشــارة خلال العنوان، إما أن يتم وصفه في هذا الفصل أو بعضه. تذكر أن عنواناً واحداً لا يكفــي عادة للانتقال بين أجــزاء التقرير. إذا لزم الأمر، كرر المعلومات في العنوان كجزء من الانتقال إلى هذه الجزئية.

وينبغي تنظيم مضمون التقرير بوضوح، باســتخدام واحد أو أكثر من أســس التنظيم التي نوقشت في وقت سابق، وينبغي أيضاً أن تكون متسقة مع التقرير، مما يسمح للقارئ أن يتحرك بسلاســة من جزء إلى آخر، وســترتبط التحولات المُناســبة بين الأجزاء الرئيســية والثانوية من التقرير، وينبغي أن تســتخدم هيئة التقرير الدرجة الصحيحة من الموضوعية. وبشــكلٍ عام، التقارير المقنعة، مَثلٌ من المقترحات المقدمة إلى العملاء المحتملين، ليســت ذات أهداف واضحة مثل التقارير الإعلامية والتحليلية. ومع ذلك، في جميع التقارير، يحتاج كُتاب التقرير إلى التمييز بين الحقائق والاستدلالات، ويتعين الافتراضات والاستدلالات بعبارة مثل "على افتراض أن" و "تشــير الأرقام إلى ذلك". ومن شــأن الافتراض أو الاستدلال على أنه شيء حقيقي، أن يُعرّض مصداقية التقرير بأكمله للخطر.

وينبغي أن يستخدم متن التقرير المنظور الزمني الصحيح، حيث يجب أن يتناسب الوقت مع صيغة الفعل المســتخدم في عرض النتائج التي توصل إليها التقرير، وكذلك في الإشارة إلى أجــزاء أخرى من التقرير. تصبح صيغة الفعل الحاضر مناســبة عندما تكون البيانات حالية، كما هو الحال في دراســة مســحية حالية. يمكــن عرض النتائج كما يــلي: "٦٨٪ بالتمام من

موظفينا يعتقدون بأن الحوافز والمزايا التي يحصلون عليها ملائمة". وباستخدام هذا المنظور، يستخدم الكاتب أيضاً التتابع الحالي للإشارة المرجعية إلى أجزاء أخرى من التقرير: "الجدول (٢) في القسم السابق (أو التالي) يعرض الردود على الأسئلة ٤ و٥ و٦ من الاستبيان".

عندما لا تكون البيانات حالية، كما في حال دراسات الإحالة البحثية الثانوية التي أُجريت منذ سنوات عديدة، فإن استخدام الفعل الماضي يعد ملائماً. على سبيل المثال، "في دراسة جيفورد Gifford، أشار ٥١٪ من العينة إلى عدم رضاهم عن المزايا". من أجل الاتساق، يستخدم الكاتب الفعل الماضي للإشارة إلى الأجزاء السابقة من التقرير، والفعل المستقبلي للإشارة إلى أجزاء التقرير التي ستأتي.

ملخص، استنتاجات، و/ أو توصيات:

والعناصر النهائية في معظم التقارير الرسمية هي الاستنتاجات الموجزة و/ أو التوصيات. ينتهي تقرير الإعلامي مع مجرد بعض النقاط الرئيسية في هيئة التقرير، وقد ينتهي التقرير التحليلي باستنتاج أو باستنتاجات وتوصيات، وينتهي الاقتراح بجزء توصيات منفصل.

ولا يقوم قسم الخلاصة بأكثر من كتابة قائمة بنتائج تحليل الكاتب، لو كان البحث في المواقع البديلة عن استنتاجات جديدة، وقال إنه قد استنتج أن الموقع A هو الأقل كلفة والأكثر الوصول إليها، في حين أن الموقع B هو الأكبر، الأقرب، والأكثر أماناً لاحتياجات الشركة.

وتعتبر التوصيات خطوة إضافية فيما بعد. ولإعداد التوصيات، يتعين على الكاتب اتخاذ قرار بشأن المشكلة. وفي بعض الأحيان، قد يرغب الشخص الذي يأذن للتقرير باستنتاجات وليس توصيات، أي أنها قد ترغب في معرفة نتائج التحقيق، ولكن على النقيض قد ترغب في حجز اتخاذ القرار لنفسها.

وينبغي ألا تتضمن الخلاصة أية مواد جديدة، كما يجب أن تدعم متن التقرير جميع الاستنتاجات. وبطبيعة الحال، فإن التوصيات ستكون مادة جديدة، ولكن ينبغي أن تنشأ من الاستنتاجات. وينبغي ألا تشير الأدلة في اتجاه واحد، في حين تشير الاستنتاجات إلى اتجاهات أخرى.

ويتضمن التقرير الرسمي بالترتيب المباشر الاستنتاجات والتوصيات الواردة في بداية التقرير. الملخص هو نهاية مناسبة لهذا النوع من التقرير، أو يمكن للمرء أن يبدأ القسم الأخير مع نوع من البيان الذي يوضح أن هذا هو الجزء الأخير من التقرير.

المادة الخلفية:

المادة الخلفية اختيارية. معظم التقارير الرسمية كاملة بدون وجود مرفقات بنهاية هذه التقارير. على الرغم من ذلك، ففي ظروف معينة، ربما يختار الكاتب إضافة جزء أو أكثر من الأجزاء الموصوفة أدناه.

قائمة المراجع:

إذا ما استخدم بحث ثانوي لإنشاء التقرير، وإذا كان القراء الذين لديهم الرغبة يريدون في تتبع المعلومات إلى مصادرها الأصلية، ففي هذه ربما يستدعي الأمر وجود قائمة مراجع. في بعض الأحيان ما يسمى ب "الأعمال المتكررة"، تقوم أقسام المراجع بإيراد ذلك فقط. علاوة على ذلك، يمكن للكاتب أن يضيف قائمة فهارس مراجع لمصادر ذات علاقة، مما قد يجدها القاريء مفيدة. إن الفرق بين قائمة المراجع والفهارس هو أن قائمة الفهارس تعريف جميع المصادر الثانوية التي نظرت فيها الكاتبة عند قيامها بكتابة التقرير، بينما نجد أن قائمة المراجع هي تلك التي تشير إليها الكاتبة على وجه التحديد في التقرير. وبالتالي، فإن قائمة المراجع لتقرير بحث يمكن أن تكون أقصر من أو بنفس طول قائمة الفهارس، لكن ليست أطول من قائمة الفهارس.

كما يجب مراعاة الصيغة الشائعة لقائمة المراجع لكلا القائمتين - أسلوب الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) هو الأبسط والأكثر شيوعاً لتقارير بحوث الأعمال، لكن يمكن أيضاً استخدام أسلوب جمعية اللغات الحديثة (MLA) وكذلك أسلوب شيكاغو Chicago. دليل التنسيق للاقتباسات متاحٌ إلكترونياً، وهناك مجموعة من أدوات برمجيات مدير المراجع مثل زوتيرو Zotero، تمنح المقدرة على تخزين وتصدير حقول المؤلف والعنوان والنشر، مما يجعل من السهل تنسيق قوائم المراجع والاقتباسات. أساس تحديد مقدار المعلومات التي يتم إرفاقها في الاقتباس، هو أن المصدر ينبغي أن يكون قابلاً للاستعادة.

الملاحق:

يجــب إضافة مواد تكميليــة إلى التقارير الرســمية كملاحق. ومن أمثلــة هذه المواد: جــداول البيانات المالية، الرســومات البيانية، عينات العمل، الصور، نســخ المقابلات، نتائج البحــوث والنماذج. وباختصار، إذا ما شــعر الكاتب أن القارئ قــد يرغب بالنظر إلى مزيد مــن المعلومات، لكن هــذه المعلومات لا تتلاءم مع التقرير كما ينبغي؛ لأنها طويلة جداً أو تفصيلية أو ما من شــأنها تعطيل الاستمرارية، حينها يمكن للكاتب تقديم هذه المعلومات في الملاحق.

وتكــون نمــاذج الملاحق المتعارف عليها كالتالي: كل جدول، رســم بياني، أو نوع آخر من المعلومات، يجب أن يظهر كملحق منفصل؛ مرقم ومسمى، وعلى صفحة منفصلة. إن ترقيم الصفحات للتقرير الســليم يجب أن يســتمر عبر كل الملاحق. إذا كان التقرير يحتوي على جدول محتويات، فيجب إدراج الملاحق به.

تُوفــر عينــة التقرير التي في نهاية الفصل نموذجاً للأجزاء التي تمت مناقشــتها إلى الآن. يقوم القســم الأخير من هذا الفصل باستعراض الأنواع الشائعة من الوسائل البصرية، التي توجد في تقارير الأعمال والإرشادات الخاصة بالاستخدام الأكثر فاعلية.

الوسائل البصرية:

تعتبر الوســائل البصرية وســائل عامة فعالة جداً لتوضيح التوجهات والعلاقات، التي لا يكمن فهمها بســهولة في الصيغة الشــفاهية. إن الغالبية العظمى من البحث الذي تم على الوسائل البصرية يُظهر أن الجداول والرسومات البيانية يمكن أن تُعزز فهم المادة[١٣].

يمكن أن تظهر الوســائل البصرية في تقرير من أي طول أو مســتوى من الشــكلية، لكن من المرجح أن تستخدم في معظم الأحيان في التقارير الرسمية، كما يمكن دمجها في التقرير الصحيح أو إرفاقها كأمر متأخر. تتخذ الوســائل البصرية عدة أشــكال بما في ذلك: الجداول والرســومات البيانيــة الخطية، الرســومات البيانية الشريطية، الرســومات البيانية الدائرية والرســومات البيانية، والتصويرية. الاختيار الذي يقوم به كاتب التقرير يعتمد على طبيعة المادة الجاري مناقشتها وعلى الجمهور.

ويمكن شرح تكيف الجمهور على أفضل نحو من خلال وضع البصريات على اســتمرارية تتراوح من المثيرة إلى الإعلامية. وبشــكلٍ عام، يفضل الجمهور الأقل تطوراً، وأولئك الذين لم يألفوا الأعمال التجارية ســوف يفضلون الوسائل البصرية الدراماتيكية. وبالتالي، ربما تكون الصــور ذات فعالية في تقرير ســنوي يعقد مقارنــة أرقام الإنتاج لشركة للســنوات الثلاث الماضية، وربما تســتخدم شركة زجاج رســومات صغيرة لقوارير لتمثيل ملايين الوحدات تم إنتاجها. وفي الوقت الذي تقدم فيه الوســيلة البصرية فكــرة واضحة عن أي ارتفاع هام أو تــدني في الإنتــاج، إلا أنه ربما لا يكــون دقيقاً في إبراز التغيرات الأصغر. إن كســور القوارير المطلوبة لتمثل كسور لملايين، يكون من الصعوبة تفسيرها بكل دقة. إن الكميات الصحيحة أو النِسب يمكن إضافتها إلى الجانب لزيادة التأثير الإعلامي.

من ناحيةٍ أخرى، ربما يســتخدم تقرير رســمي مقدَّم للإدارة العليا وسائل بصرية تلائم حاجة القارئ لبيانات دقيقة. على سبيل المثال، إن مقارنة أرقام إنتاج لعدة سنوات مفصلة وفقــاً للمنتجات، ربما تظهــر في جدول. في الوقت الذي يقدم فيه الجدول كميات كبيرة من المعلومات، يمكن أن يكون تأثيره الدراماتيكي قليلاً جداً. وعلى القارئ تحليل البيانات وحتى بعد ذلك ربما يرى القليل منها على أنها مثيرة.

وعلى مســافة متوسطة في الاستمرارية ما بين المعينات البصرية الدراماتيكية والإعلامية، نجد الرســومات البيانية الخطية، والتي يمكن أن تبين بشــكلٍ قاطع التوجهات. وباستخدام هذا المعين البياني، يمكن للقراء أن يحددوا بكل سهولة السعر المحدد للمنتج، سعر الفائدة، أو الدخل الذي يفرضه الرسم البياني؛ فهي بكل بساطة تُقرأ من جانبٍ آخر إلى النطاق الذي يمثل المبلغ.

قواعد عامة:

وتنطبق عدة قواعد عامة على جميع الوسائل البصرية من خلال اتباعها. ولكتاب التقرير الحق في إعداد الوسائل البصرية الواضحة وتقديمها بإستراتيجية تناسب القراء.

مدى ملاءمة العناصر المساعدة:

أولاً، يجب أن تضيف الوســائل البصرية قيمة إلى جزء التقرير الذي تظهر فيه، وينبغي أن تكمل البيانات التي تحتوي عليها أو ترمز إلى النص دون تكرارها. إن الوســائل البصرية التــي تكرر ما أظهــره النص يمكن تقديمها في الملحق وليس في التقرير نفســه. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون نوع الوسائل البصرية المختارة مناسباً للبيانات التي يتم تقديمها.

المرجع والإسنادات:

ثانياً، عند اســتخدام الوســائل المرئيــة، يجب على كاتبي التقرير الرجــوع إليها دائماً في النص. أفضل طريقة هي الرجوع إلى المســاعدات البصرية قبل ظهورها مباشرة، ويمكن أن تكون هذه الإشارة بسيطة، مثل: "انظر الجدول ١" بين قوسين، وكذلك إبقاء الحالة البصرية أقــرب ما يمكــن إلى سرد العناصر ذات الصلــة. إذا قرر الكاتب وضع الوســيلة البصرية في ملحق، فإن المرجع سيكون: "انظر الملحق ٣" أو شيئاً مشابهاً.

المحتوى:

ثالثــاً، يحتاج محتوى الوســيلة البصرية إلى أن يكون وثيق الصلة بالمناقشــة الحالية. لا تحــاول تجميع الكثير من البيانات في مخطط واحد أو رســم بيــاني واحد؛ قد تنطبق بعض البيانات على أجزاء لاحقة من التقرير، ويمكن اســتخدامها على نحو أكثر ملاءمةً في نقطتين أو أكثر في التقرير.

وبقدر كون الوســيلة ملائمة يجب أن تكون بســيطة في الوقت ذاته. نســعى جاهدين للحفاظ على المرئيات – وخاصة الرســوم والمخططات البيانية العمودية، والرســوم البيانية الدائرية، والرسومات الخطية البسيطة، ويجب أن تعكس المحتوى بشكلٍ لا يشوبه غموض. كذلك يجب اســتخدام الاختصارات والرموز القياســية أيضاً، والتي تستخدم تبسيط الصور المعقدة. في حين أن الرموز عادةً ما تكون غير مناسبة في النص، والحاجة لدمجها في الوسائل البصريــة وإدراج هذه المراجع الخاصة، على الكاتب أن يتأكــد من أن القارئ يفهم الرموز والاختصارات المستخدمة من خلال تضمينها.

الأعراف:

وتنطبق عدة أعراف على الوسائل البصرية. بالنسبة للكتاب الواحد، فقد ميز الكتاب تقليدياً بين الجداول والأرقام في التقارير، مع اعتبار الأرقام كأنواع للوسائل البصرية بخلاف الجدول، وهناك عُرف بأن تحتوي الجداول والأرقام على سلسلتين منفصلتين في تقرير. وبالتالي، فإن التقرير الذي يحتوي على ثلاثة جداول وأربعة أرقام يصنفها على النحو التالي: الجدول ١، الشكل ١، الجدول ٢، الجدول ٣، الشكل ٢، الشكل ٣، والشكل ٤.

ويدعو عُرف ثالث إلى أن تعكس عناوين الجداول والأرقام البياناتِ المضمَّنة. في بناء عناوين الوسائل البصرية، يجب على الكُتاب الحفاظ على هدفين في الاعتبار: الإيجاز والاكتمال.

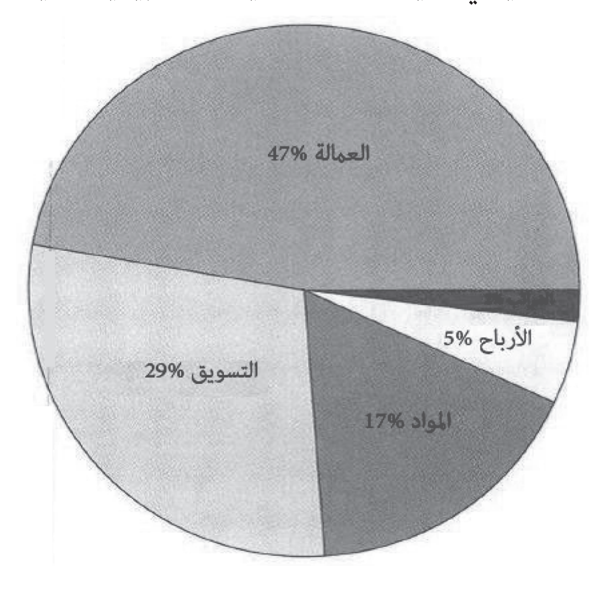
ينبغي أن يصف العنوان في أقل عدد ممكن من الكلمات، المعلومات التي تنقلها الوسائل البصرية، ومن ثم يتم عنونة الرسم البياني الخطّي الذي يقارن مستوى رضاء الموظفين عن الوظيفة، مع مقدار الوقت الذي تم قضاؤه في الوظيفة على أنه "الرضاء بالأقدمية".

تستعرض الفقرات التالية الوسائل البصرية المستخدمة بشكلٍ أكثر شيوعاً في التقارير التجارية: الرسوم البيانية الدائرية، الرسوم البيانية الشريطية، الرسوم البيانية الخطية والجداول.

الرسوم البيانية الدائرية:

الرسوم البيانية الدائرية هي أقدم أنواع الوسائل البصرية. أنشأ William Playfair، وهو رجل أعمال أسكتلندي، أول مخطط دائري معروف في عام ١٨٠١م باستخدام شرائح ملونة مختلفة من دائرة؛ لتوضيح التقسيمات النسبية لحيازات الأراضي بين آسيا وأوروبا وأفريقيا(١٤). وتستخدم الرسوم البيانية الدائرية في تقارير الأعمال الحديثة، ربما لأنها جذابة جداً بصرياً. إن طريقة تقسيمها كوحدة إلى أجزاء يجعل تأثيرها قوياً على القارئ، شريطة أن تكون الاختلافات كبيرة بحيث تكون واضحة على أحجام الأقسام. تمثل الأوتاد النسبة المئوية. لذلك، يجب أن تضيف "دائرة" ما يصل إلى ١٠٠ في المئة. أحد الأمثلة على الاستخدام الملائم للرسوم البيانية الدائرية في التقرير التجاري، هو توضيح توزيع الميزانية أو مصادر

الدخل لعام مالي، ولكن الرســوم البيانية الدائرية لن توضح الاتجاهات أو التجميعات التي تمثل أقل منً مصالح المجموعة بالكامل. عند توضيح الأداء النســبي للوحدات الفردية، فإن الرســم البياني الشريطي يكون أســهل في القراءة. يوضح الشــكل (٨ -٢) رسماً بيانياً دائرياً تقليدياً. تتضمن عينة التقرير في نهاية هذا الفصل أيضاً رسماً بيانياً دائرياً.



شكل (٨-٢) نموذج للرسوم البيانية الدائرية

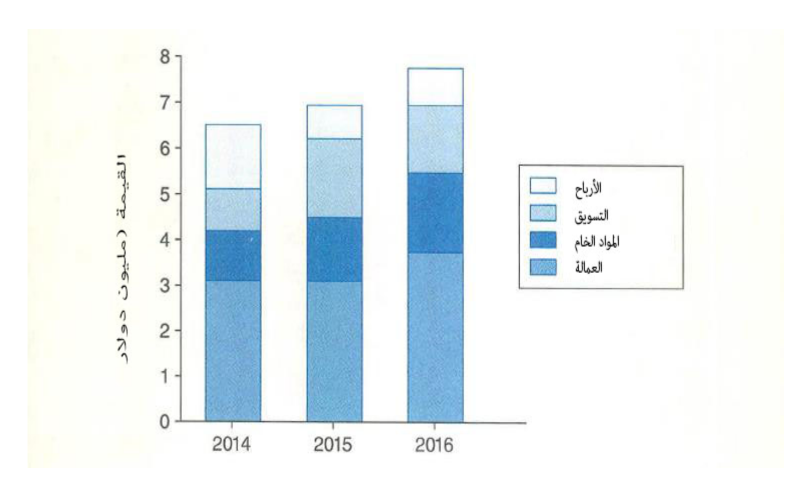
الرسوم البيانية الشريطية:

الرســم البياني مفيــدٌ جداً لترميز أجزاء متعددة، ولكن ليس مــن الجيد لمقارنة مجموع واحد أو مكوناته مع آخر. من الصعب الحكم بالعَين المجردة على الحجم النسبي لدائرتين أُخريين أو أسافينهم في حال وُضعت جنباً إلى جنب. الرسم البياني الشريطي هو أكثر ملاءمةً لهذه الحاجة.

الرسم البياني الشريطي، في أبسط أشكاله مفيد؛ لمقارنة الوحدات عند نقطة واحدة من الزمن. يجب أن يتم إنشــاء المخطط الشريطي مع وضع أشرطة أفقياً أو رأسياً. المحور الذي يرتفع من الخانات يحدد الوحدات، والمحور الآخر يقيس الكمية.

يمكن للرسم البياني الشريطي الأكثر تعقيداً وتراكماً أن يقارن المجاميع ومكونات المجاميع. الرســم البياني الشريطي المتراكم هو الرسم الذي يكون فيه كل شريط (الذي يمثل مجموعاً) مقسم إلى مكوناته الفرعية. هذا الشكل مفيد عند مقارنة المجاميع وتفريعات المجاميع.

لبيان بنية مبيعات السيارات الجديدة لعام محدد، يمكن للكاتب أن يرسم شريطاً واحداً يمثل إجمالي مبيعات الســيارات الجديدة، ثم يقســم هذا الشريط بحيث يمثل كل قســم شركــة واحدة. من الواضح أن هذه الوســيلة البصريــة مفضلة عن الرســم البياني الدائري عند المقارنات. من الأســهل الحكم على إجمالي الاختلافات من خلال شريط بشــكلٍ أفضل من الدائرة، ومن الأســهل مقارنة المحتويات في المســتطيلات عنها في شريحة الدائرة. يوضح الشكل (٨ –٣) رسماً بيانياً شريطياً متراكماً.

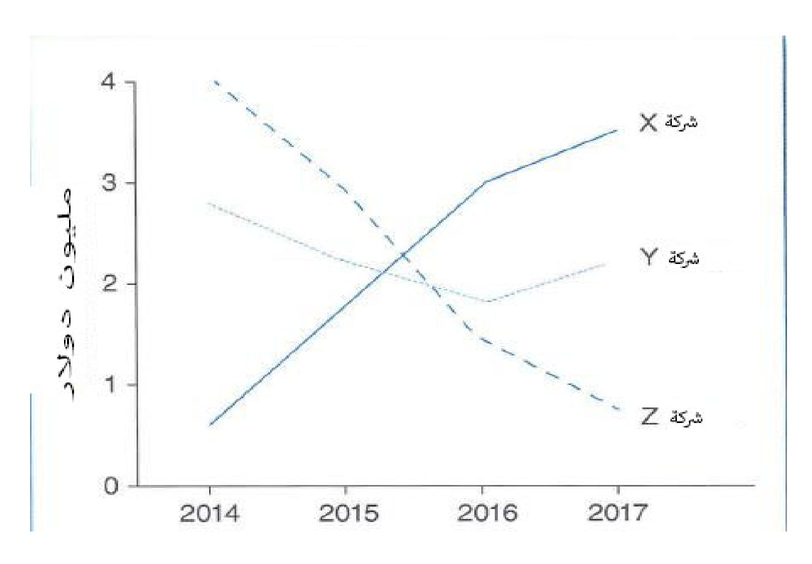


شكل (٨-٣) نموذج للرسوم البيانية الشريطية

الرسوم البيانية الخطية:

ويمثل الرســم البياني الخطّي توازناً بــين التأثير الإعلامي والدراماتيكي؛ فهو يوضح التغيير مع مرور الوقت بما في ذلك التغييرات الشــاملة والتواريخ المحددة، كما يسمح الرسم البياني الخطي للقارئ بمقارنة تغيرات عدة عوامل. يمكنك رســم عدة أســطر (حتى أربعة) ضمن رسم بياني واحد، ومع كلٍ يمثل منتجاً مختلفاً. يجب أن يمثل الرسم البياني الخطي المعلومات

بدقة شـــديدة، وكذلك يجب أن تكون المقاييس المختارة للرســم البياني متسقة مع البيانات المذكورة. لا ينبغي التلاعب في الرســوم البيانية لتغير العوامل. على ســبيل المثال، يجب ألا يُغير الرسم البياني الخطّي الذي يَعرض المبيعات السنوية، المقياسَ من سنوات إلى أشهر عند نقطة معينة؛ من أجل إلغاء تأكيد الانخفاض الحادث (انظر الشكل (٨ -٤) لرؤية رسمٍ بيانيٍ خطّيٍ تقليديٍ متعدد).



شكل (٨-٤) نموذج للرسوم البيانية الخطية

الجداول:

الجــداول مفيدة جداً في الاتصال المرئي؛ حيث ترتب البيانات بطريقة موجزة للســماح بالمقارنة الســهلة للإحصاءات. كما ذكرنا ســابقاً، فهي معلوماتية وليســت دراماتيكية مثل الوســائل البصرية الأخرى؛ فهي لا تعرض الاتجاهات أو تحمل مصداقية الرســم البياني[١٥]. ومع ذلك، فهي تساعد القارئ في استيعاب البيانات الإحصائية أو الوقائعية المعقدة، بسهولة أكبر بكثير مما لو ظهرت المادة خلال النص السردي.

تــتراوح الجــداول من قوائم الكلمات غير الرســمية المقصود منها فقط المســاعدة على الفهــم، إلى الجداول المرجعية الرســمية المعقدة. يتم تنظيم الجــداول في أعمدة وصفوف. تنطبق قواعد عديدة على طريقة تصميم الجدول:

- ضع لكل جدول مراجع اسماً ورقماً (ومصدر المعلومة إن كان ذلك مناسباً).
- استخدم العمود الرأسي الأيمن؛ لذكر البنود التي تم تفصيلها في الصفوف الأفقية إلى اليمين. عنوان هذا الصف يحدد موضوعه.
- استخدم عناوين العمود (الواردة أفقياً عبر الأعلى) لإيضاح المادة في كل عمود تحتها.
- اســتخدم الأحكام إذا لزم الأمر لتســوية رؤوس الأعمدة، لكن عــلى ألا تكون كثيرة بحيث تظهر الجدول بمظهر غير منظم.
- استخدم الاختصارات والرموز حيث يكون ذلك ملائما.
- قم بمحاذاة الأرقام على النقاط العشرية، ومحاذاة الأرقام إلى اليمين بدون خانات عشرية.
- حافظ على الجداول بشكلٍ مبسط وغير مشوش بقدر الإمكان، تاركاً مساحة كافية.

يوضح جدول (٨-٣) جدولاً معيارياً.

جدول (٨-٣) عينة لجدول

	السنة		
المنتج.	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
سخانات.	٦٣٢	٧١٦	٨٠٥
آلات صنع الخبز.	٢٣١	٣٦٧	٥٩٢
المطاحن الداخلية.	١١٤	٢٩٨	٦١٣

ملخص:

تــأتي التقارير ضمن أهم الوســائل الاتصاليــة في المنظمة، كما أنها تســاعد المدراء على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم وتطوير المنظمة، ويمكن استخدامها لمخاطبة الجماهير

الداخلية أو الخارجية. ويكتب المدراء هذه التقارير؛ إما لأنه قد تم تكليفهم بذلك أو لأنهم أقروا الحاجة لذلك من تلقاء أنفسـهم. وعند التحضير لكتابة تقرير، يجب على الكاتب أولاً تحديد المشكلة التي يجب معالجتها، ثم إذا كان التقرير تحليلياً يجب عليه إجراء البحوث وتحديد الحل المحتمل.

هذا ويمكن تصنيف التقارير وفقاً لمسـتواها من الرسـمية، أو وفقاً لتكرارها عن كيفية تمييز التقرير الرسـمي عن غير الرسـمي؛ فإن ذلك يعتمد على عدة اعتبارات إسـتراتيجية: الجمهور، المجهود الذي تم بذله في البحث وكتابة التقرير، قيمة التقرير، المهمة أو التكليف الرسـمي، وسياسـة الشركة. كما يمكن أيضاً تصنيف التقارير على نحـو منتظم (تحدُث في كثير من الأحيان) أو مرة واحدة فقط (في ظروفٍ خاصة). وتشـمل أمثلة التقارير الخاصة: التقارير التحليلية، المقترحات والتقييمات.

إن ترتيب وتسلسـل الأفكار التي يتم اختيارها للتقرير يعتبر ذا أهمية. الترتيب المباشر يكون ملائماً للأخبار الجيدة أو المعلومات المحايدة، ويكون الترتيب غير المباشر ملائماً أفضل للتقارير التي تقدم أخباراً سـيئة ومقترحات؛ حيث تجعل النقاط الأساسية في الآخر. ويمكن تنظيم المادة ضمن الهيكل بالوقت أو المكان أو الكمية وعوامل أخرى.

تعمل العناوين على إرشاد القارئ عبر التقرير. إن مظهر ووضع العناوين يوضح الأهمية النسـبية للـمادة التي تغطيها، كما أن حالات الانتقال مثل الملخصـات الداخلية تعتبر أداةً أخرى لإعلان هيكل التقرير.

ويعتـبر تقرير المذكـرة التقرير غير الرسـمي الأكثر شـيوعاً في الشركـة، ويمكن إعداد المحتويات باسـتخدام العناوين، حسـب الضرورة. كما تعتبر رسـائل التقارير مماثلة لكن يُقصـد بها جمهور خارج الشركة، كما أنها تحاول في العادة بناء الشـهرة والسـمعة، وهي خاصية ليست ذات أهمية كما هي بالنسبة لتقارير المذكرة.

التقرير الرسمي، سواء أرسل إلى جمهور داخلي أم خارجي، يتألف عادة من مادة رئيسية: التقرير، ومادة أخيرة. ويمكن أن تشـمل المادة الرئيسـية: صفحة العنوان، مستند الإرسال، جدول المحتويات، قائمة الإيضاحات، وملخص تنفيذي. وفي العادة كلما كان التقرير الرسمي طويلاً، كلما زادت المادة الرئيسية التي يتضمنها. ويتضمن التقرير الأصلي: المقدمة، الأقسام

الفرعية الرئيسية التي يتألف منها التقرير، إلى جانب الأقسام الختامية التي تشمل: الملخص والنتائج و/ أو التوصيات، بينما تحتوي المادة الأخيرة على معلومات إضافية تكميلية، بحيث لا تلائم بسهولة أن تدرج في أصل التقرير- والتي تؤلف عادة قوائم مراجع و/ أو ملاحق.

ويمكن أن تظهر مساعدات مرئية في أصل التقرير أو كملاحق، وهي توجد في استمرارية تتراوح من الحالة الدراماتية إلى الإخبارية. ويعتمد اختيار المساعدات المرئية على نوعية الجمهور. يجب أن تكون المساعدات المرئية ملائمة للنص وتوضع قريباً من المرجع الأول كمرفق، كما أن الرسوم البيانية الدائرية تعتبر مفيدة لبيان أجزاء من الكل. ومع أنها دراماتية إلى حد كبير، إلا أنه يمكن تعزيز تأثيرها الإخباري. الرسوم البيانية الشريطية هي أيضاً دراماتية، لكن يمكنها أن تمثل الإعلام أيضاً. يعتبر الرسم البياني الشريطي المتراص مفيداً على نحو خاص لعمل مقارنات تناسبية بين (أو وسط) مختلف الوحدات. فبينما يبين الرسمي البياني الخطّي التغيير عبر الوقت، وهو إخباري ودراماتيكي في نفس الوقت، لكن يجب بناؤه بعناية ليكون دقيقاً. لا تعتبر الجداول دراماتية كما هو الحال بالنسبة للمساعدات المرئية، لكنها مع ذلك تعمل كثيراً على تسهيل الفهم، مقارنةً بنفس المعلومات المقدمة في الشكل السردي.

تقرير فحص الاتصالات

أعدت لـ

Jeff Walters

نائب الرئيس التنفيذي

إعداد

Kim Jacko

نائب الرئيس الأول

٤ نوفمبر ٢٠١٥

ملخص تنفيذي:

خلال أكتوبر ٢٠١٥، أجريتُ مسحاً حول فعالية الاتصالات بين مدراء المناطق والمدراء الإقليميين لشركتنا، وقد صممتُ الدراسة الاستقصائية لتحديد المجالات التي تفتقر إلى جمع المدخلات بشأن التحسينات، وتمت دعوة مدراء المقاطعات في جميع أنحاء الدولة للمشاركة في الدراسة الاستقصائية، وتم الحصول على بيانات ثانوية بشأن الاتصال الفعال من مقالات الأعمال والكتب.

وكشفت أبحاثي ما يلي:

- البريد الإلكتروني هو طريقة الاتصال المفضلة لدى المدراء الإقليميين ومدراء المبيعات الإقليمية.
- الاجتماعات "مع كل من المدراء الإقليميين والمحادثات المتكررة، وعدم وجود التخطيط / لجداول الأعمال".
- وتيرة الاجتماعات وجهاً لوجه بين مدراء المناطق هناك والمدراء الإقليميين غير كافيين.

توصيات للتحسين هي:

- استخدِم البريد الإلكتروني بدلاً عن الاتصال وجهاً لوجه.
- تدريب المدراء الإقليميين بشكلٍ دوري على اتصالات الأعمال.
- اشتراط وضع جداول أعمال رسمية وقيود زمنية يتم تحديدها لتعزيز إنتاجية الاجتماعات.
- طلب عقد اجتماعات وجهاً لوجه بشكلٍ متكرر.
- جعل المدراء الإقليميين مسؤولين عن تصحيح مشاكل الاتصال.
- وضع معايير لما يجب إبلاغه إلى المدراء الإقليميين وما يمكن الإبلاغ عنه.
- نتوقع من الإدارة الإقليمية الإبلاغ عن المعلومات ذات الصلة بالآخرين.

المقدمة:

جودة واتساق التواصل بين المشرفين مع تقاريرهم المباشرة، هو عامل مؤثر وحيوي في تقارير نجاح أي منظمة. في حالة شركتنا، يجب على مدراء المقاطعات التواصل مع الرؤساء، ويجب على المشرفين التواصل بشكلٍ روتيني مع بعضهم البعض؛ فلكل من المشرفين تركيز مختلف، وكثيراً ما تعاني كفاءة ووضوح الاتصالات في هذه البيئة.

ويجب أن يكون على دراية تامة بالصعوبات التي يطرحها هيكلنا التنظيمي فيما يتعلق بالاتصال. يقوم هذا التقرير بتقييم النموذج الحالي، ويتضمن توصيات لتحسين الاتصال بين العمليات الإقليمية وشركاء مدير المبيعات، والتقارير المباشرة لمدراء المناطق.

تم جمع بياناتي الأساسية عن طريق مسح إلكتروني على ثمانية عشر مدير مقاطعة في عموم الولاية. قمت أيضاً بإرفاق ملاحظاتي الشخصية من وظيفتي السابقة كمدير إقليمي، وكذلك من وظيفتي الحالية في الإشراف على مديري العمليات الإقليميين. استخدمت مقالة من الإنترنت وكتاباً كمصادر ثانوية.

سوف تجد في التقرير معلومات عامة عن مزايا وعيوب ممارسات التواصل الحالية، التي تتضمن استخدام البريد الإلكتروني، ونماذج اجتماعات عديدة، ومكالمات هاتفية، ورسائل نصية. أخيراً، سوف تلاحظ توصياتي لتحسين التواصل الشامل.

البريد الإلكتروني:

يتم استخدام البريد الإلكتروني لدى المدراء الإقليميين ومدراء المناطق، مع أنواع مختلفة من قنوات الاتصال، ويتم استخدام البريد الإلكتروني في كثير من الأحيان. في حين أنه وسيلة فعالة لأطراف متعددة، فإنه لا يعتبر الخيار الأنسب للبعض الآخر.

من المدير الإقليمي إلى مدير المقاطعة:

تعد رسائل البريد الإلكتروني، بشكلٍ كبير، هي طريقة الاتصال المستخدمة بين المدراء الإقليميين ومدراء المناطق. وعندما سئل، أجاب بأنه الأسلوب المفضل لمدراء

المناطــق للحصول على معلومات من مدرائهم الإقليميين. وعلى الرغم من أن مدراء المناطــق ليس لديهم جهاز كمبيوتــر مخصص للعمل، إلا أن لديهم إمكانية الوصول إلى البريــد الإلكتروني، والمحطــات المركزية لإدارة المناطق، وأفــاد العديد منهم بأن معدات الوسائط المتعددة كانت مفيدة جداً.

حيث يتم إرســال معظم الرســائل عن طريق البريد الإلكتروني؛ لكســب الوقت والإخطار المزدوج لمدراء المنطقة الفردية. الرســائل هي أســهل طريقة لتسليم اثنين من الناس نفس الأمر عبر البريد الإلكتروني، و "نســخة أخرى" للشريك الإقليمي هو الممارســة المثلى. الاتصال مــع اثنين من الناس لفظياً عن طريــق الهاتف يعتبر أكثر تعقيداً. ومع ذلك، ففي حالة الرسائل الروتينية الحساسة التي يراد إيصالها في نفس الوقت، فإن تسليمها وجهاً لوجه أفضل غالباً من التسليم عن طريق الهاتف.

ويتلقى مــدراء المقاطعات أيضاً، ويتبادلون المعلومــات كمجموعات إقليمية مع مدرائهم الإقليميين. ولا توجد طبيعة روتينية لبعض هذه الرســائل الإلكترونية، ولكن لهــا نفس التأثير في حالة تلقي رســائل البريد الإلكتروني بشــكلٍ فــردي "عندما تكون الرســالة حساســة أو تحتوي على عنصر عاطفي، لا توجد طريقة اتصال أفضل منها" (Deep & Sussman، 1995. صفحة ٧٠).

تدريب المدراء الإقليميين بشــكلٍ دوري على أهمية اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، ســوف يجعل منظورهم نشطاً على الدوام، ويحســن من جودة الاتصال الذي يستقبله مدراء المقاطعات.

من مدير المنطقة إلى المدير الإقليمي:

إن تفضيل مدراء المناطــق لتلقي الاتصالات عن طريق البريد الإلكتروني، يطابق تفضيلاتهم لاســتخدام البريــد الإلكتروني من أجل الاتصال، وتنطبق نفس الأســباب الأساسية: الوقت والإخطار المزدوج.

وكثــيراً من مــدراء المقاطعات يتواصلون مــن خلال البريد الإلكــتروني لتوضيح التوجيهــات المتضاربة التي يتلقونها (إذا كان أحدهم يقول لهم شــيئاً متناقضاً) إلى الآخر. البريد الإلكتروني هو وسيلة فعالة للتعامل في وقت واحد لإجابة متسقة، يتم من خلاله كذلك حل المنازعات عن بُعد بين فريق المدير الإقليمي.

الاجتماعات:

يمكن أن تكــون الاجتماعات وســيلة فعالة للغاية لتحديــد وتوصيل الأهداف، ونشر المعلومات، وحل المشــاكل. حضور المدراء بشــكلٍ منتظم لأنواع مختلفة من الاجتماعات التي تشــمل: مدراءها الإقليميين، المكالمــات الجماعية، اللقاءات وجهاً لوجه مع فريق منطقتهم، والاجتماعات الفردية كلٌّ مع رئيســه أو كلٌّ مع الزعماء، وتتم حينها مناقشة أهداف لهذه الاجتماعات.

المكالمات التشاورية:

يجتمــع المــدراء الإقليميون عموماً مــع مجموعات مــدراء المقاطعات الخاصة بهم بشــأن المكالمات الجماعية. بعضٌ منهم يجتمع أســبوعياً والبعض الآخر مرة كل شهرين. وفي حين أن هذه الاجتماعات تعتبر ضرورية ومنتجة، فإن التحسين ممكن.

وتفيــد التقارير أن هــذه الاجتماعات تعاني مــن التأخر، والمواضيــع المتكررة، والافتقار إلى التخطيط الســليم، وهذا ينتج بعض المشاكل: "الوقت الضائع والطاقة المفرطــة للمشــاركين (Walt, 2003)". ولذلــك، ينبغي اتخاذ إجــراءات تصحيحية: في المقــام الأول، وضع جدول أعــمال، واتباع طرق لتخفيف معظــم هذه العيوب، وســيحدد جدول الأعمال إطاراً زمنياً، يضمن تغطية المواضيع ذات الصلة، ويشــجع على التأهب، إذا ما تم نشرها مسبقاً.

الاجتماعات الإقليمية:

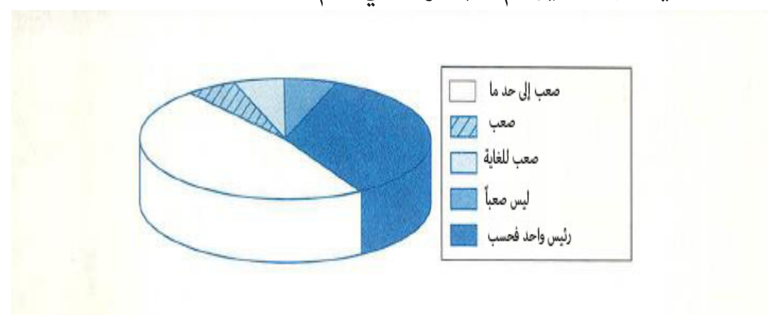
ولهذه الاجتماعــات نفس التحديات التي يواجهها المؤتمر، وســتكون للأجندات الرسمية أكبر الآثار الإيجابية.

يعــد تكرار هــذه الاجتماعات مجــالاً آخر ينبغــي تناوله. شــعر معظم مدراء المقاطعات الذين تم مســحهم بأنهم بحاجة إلى التفاعل وجهاً لوجه بشكلٍ أكبر مع رؤســائهم المباشرين. شــعر معظمهم أن الاجتماعات الشــهرية وجهاً لوجه ستكون مفيدة. من شــأن تشــكيل معيار شــهري لجميع المدراء الإقليميين لكي يتبعوه، أن يساعد جميع الفرق الإقليمية.

الاتصال الإداري بين الأشخاص:

يجتمــع مدراء المناطق مع مدير أو كليهما بناءً على ما هو مطلوب. إن العديد من مدراء المناطق يشعرون أنهم سوف يستفيدون من الاتصال المتزايد مع الإدارة الإقليمية.

في أي وقــت يكون فيه اتصال مــع مدير إقليمي واحد دون حضور الآخر، يكون هنالك عبءٌ إضافي على مدير المنطقة، ليقوم بإخبار وإطلاع المدير الإقليمي المتغيب على أية مسائل وأمور جرت مناقشتها. إن مدراء المناطق بحاجة لأن يكونوا قادرين على إبلاغ المســائل إلى المدير، بدون خوف مــن التضارب مع المدير الإقليمي الآخر. ويجب على المدراء الإقليميين التواصل مع بعضهم البعض؛ لتقليل البيروقراطية التي تتضمنها الكثير من تقاريرهم المباشرة التي تتم أثناء العمل.



شكل تقييم صعوبة المدراء بواسطة مدراء المناطق

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تأســيس معايير مثل: "من الذي يجب إخباره، وبماذا؟". إذا كان مديــر منطقة يجتمع إلى مدير عمليات التابــع له، فيجب أن تكون هنالك مواضيع محددة مما يقع ضمن مســؤوليته بكل وضوح -مثلاً، عطل الصرف الآلي- ومن ثم يمكن أن يكون مدير المدير الإقليمي للعمليات مســؤولاً عن إخطار المدير الإقليمي للمبيعات، إذا لزم الأمر.

الاتصال الهاتفي:

يُستخدم الاتصال الهاتفي عادةً، عندما تكون هنالك أمور يكون فيها عامل الوقت ذا أهمية. يقوم بعض المــدراء الإقليميين بالاتصال بمدراء المناطق كل يوم للمحافظة

على الاتصــال. ويعتبر الهاتف حلقة اتصال حيوية للفِــرق الإقليمية الذين جميعهم مقسمون جغرافياً.

أحد المدراء الإقليميين مع مدير منطقة:

يوفــر الهاتف رداً سريعاً على معظم الأســئلة والاتصــالات من مدير المنطقة إلى المدير الإقليمي، خاصة بالإبلاغ عن مسائل والحصول على إجابات. الإبلاغ عن مسائل يتضمن محادثتين في ظل إرشادات وتوجيهات مباشرة، ما لم يتمكن مدير المنطقة من ترتيب اجتماع عبر الاتصال الهاتفي يجمع كل مديري المنطقة.

إن إقامة وتأســيس معايير ل "من الذي يتم إخبــاره والشيء المخبر عنه" كما تم ذكره مع الاجتماعات المباشرة (وجهاً لوجه)، من شــأنها أن تخفف من عبء الإبلاغ عن مدراء المناطق. إن الإجهاد الإضافي من وجود رئيســين، يُنظر إليه على أنه صعب جداً أو صعبٌ إلى حدٍ ما من قِبل ٥٠ بالمائة من المجيبين، كما هو مبين في الشكل.

مديران إقليميان شريكان مع مدير منطقة:

في الوقــت الذي لم يتعرض فيــه هذا الاتصال للإعاقة، بســبب اتصالٍ إضافي إلى الطــرف المفقود، إلا أنه يمكن تعقيده بســبب اللوجســتيات. ومع ذلك، فإن سرعة ووحدة الاتصالات الهاتفية للأطراف الثلاثة تكون مُعينة لمدير المنطقة.

الرسائل النصية:

تستخدم الرسائل على نحوٍ متكرر لنقل المعلومات بسرعةٍ من قِبل كلٍ من مدير المنطقــة والمدير الإقليمي. إنّ الاعتماد عــلى الصفحات بديلاً للاتصال الهاتفي، يزيد من سرعة انسياب العمل. تُســتخدم الرسائل النصية في الغالب عندما تكون هنالك حاجة لرد اتصال هاتفي في الحال، أو لإيضاح أن شــخصاً ما قد أرســل رسالة بالبريد الإلكتروني ذات أولوية عُليا. قللت الهواتفية الثلاثية الجديدة من اســتخدام الرسائل النصية بالنسبة للأغراض الإخبارية الكاملة؛ وذلك نتيجةً لمحدودية الحروف ب ١٢٠ فقط للرسائل، والصعوبة الزائدة بلوحة المفاتيح مقارنةً بجهاز النداء السابق pager.

ملخص:

وللإيجاز، فإن الهيكل التنظيمي لدينــا يخلق حواجز أمام الاتصال الواضح، على مســتوى ما بين مدير إقليمي ومدير منطقة. في الوقــت الذي نجد فيه أن مختلف

أشكال الاتصال التي استخدمت جميعها ذات فائدة، إلا أن كل واحد منها له معوقاته الخاصة بها. إن شـكل الاتصال الرئيسي ما بين مدراء المناطق والمدراء الإقليميين هو البريـد الإلكتروني، والذي يتميـز عموماً بالكفاءة، لكن به بعـض القيود وذلك عند تضمـين معلومات غير روتينية. ومن جهة أخرى، نجد أن الاجتماعات التي تضم كلاً من مدراء المناطق والمدراء الإقليمين يعيقها انعدام التخطيط. يريد مدراء المناطق في زيادة تكرار الاتصالات الشخصية. تعتبر الاتصالات الهاتفية أداةً جيدة، لكنها ربما لا تضم جميع الأطراف المتضررة، وذلك يمكن أن يؤدي لسـوء الفهم، تماماً كما يحدث في الأشكال الأخرى نتيجة مسـؤوليات الإبلاغ المزدوجة. تعتبر الرسائل النصية شكلاً تكميلياً مفيداً من الاتصال.

التوصيات:

- تقـدم رفع التوصيات التالية بالكامل للمسـاعدة في تخلص شركتنا من العقبات التي تعيق نجاح المدراء الإقليميين ومدراء المناطق.
- عدم استخدام البريد الإلكتروني كبديل للاتصال المباشر وجهاً لوجه.
- تزويد المدراء الإقليميين على نحوٍ دوري بتدريب على الاتصال الخاص بالأعمال.
- يتطلب الأمر وضع أجندة رسمية وقيود زمنية لتعزيز إنتاجية الاجتماع.
- الحاجة إلى المزيد من الاجتماعات وجهاً لوجه.
- ينبغـي أن يكـون المـدراء الإقليميون مسـؤولين عن تصحيح حـالات التواصل الخاطئة.
- وضع معايير لما يجب أن يتم إبلاغه لكلٍ من المدراء الإقليميين وما يمكن إبلاغه لواحد.
- يُتوقع من المدراء الإقليميين القيام بإبلاغ المعلومات ذات العلاقة إلى بعضهم البعض.

المراجع:

ديب اس آند سوسمان، (١٩٩٥): الحركات الذكية للأشخاص المسؤولين، كامبريدج.

والـترز. جيـه (٢٠٠٣) الاجتماعات ١٠١: هل كان ذلك اجتماعاً جيداً، أو سـيئاً؟ آيفي سي انكوربوريشن، استخرج ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٥، من http:/www.inc.com.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٨-١: التقارير والتقنية:

جلــس جيسي ماتيــوس في مكتبه مع نظرة تتســم بالارتباك والحيرة؛ فقد تســلم ملف word من إيلين ليناريز، وهو تقرير يلزم تقديمه للإدارة العليا في الصباح. وتقول رسالة إيلين المرسلة بالبريد الالكتروني: "مرفق التقرير، أرجو إفادتي إذا كان كل شيء على ما يرام قبل أن أغادر الليلة". أرسلت الرسالة عند الساعة ٢:٤٥مساءً. والوقت الآن ٦:١٥م، والآن فقط يقوم جيسي بالاطلاع على مرفق إيلين.

قام بفتــح الملف المكتوب على الوورد. صفحة العنــوان: تحقق من: جدول المحتويات، تأكــد مــن: المقدمة، تأكد من: الجدول ١، يا لله. بدا الجــدول ١ مختلطاً على نحو فوضوي دون ترتيــب واضح! قام جيسي بالنقر على عــدة مواضع ضمن الجدول، ملاحظاً أن تكوين الجدول يتســم بالعشــوائية وعدم التنظيم، وأن المحاذاة خارجة عن الخط على نحوٍ سيء، ويبدو الجدول ٢ أكثر سوءاً. جميع المعلومات ذات العلاقة موجودة، لكنها جميعها مشوشة ومختلطة دون أي ترتيب. حاول جيسي فتح محاذاة الخط، لكن النتيجة كما هي، كما بقية الجدول على نفس الاضطراب وعدم التنظيم.

غــادرت إلين العمل عند ٥:٠٠م، وحاول جيسي الاتصــال بها على هاتف المنزل لكن بلا طائــل، وليس لديه رقم جوالها، وقام جيسي بمحاولة يائســة لإعــادة العمل على الجداول، مســتخدماً معالج الكلمات على مكتبه، لكنه زاد الأمر ســوءاً، كما وبخ نفســه لعدم قيامه بالنظــر في التقرير قبل وقت كافٍ، كما كان يجب عليه تقديمه عند الســاعة الثامنة صباح اليوم التالي، لكن ذلك هو الوقت ذاته الذي حضرت فيه إلين إلى العمل. وبكل بســاطة، لن يكون لديها أي وقت لمراجعته أو محاولة استرجاع الصيغة الأصلية للجدول.

ومع القيام بتحديث مجموعة البرامج، فإن ذلك يتبعه تغير معالجة المستندات. حفظت إلــين الملف في صيغة ســابقة، وبالرغم مــن أنها في نفس مجموعة البرنامــج، لكن اختفت الجداول أثناء الانتقال، وبدون النسخة الأصلية. ومع أن نفس جهاز الحاسب الآلي قد يكون هو الذي أنشــئت فيه، إلا أنه لا يمكن للبرنامج المحدث استرجاع الصيغة المرتبة التي قامت إيلين بإنشائها.

أسئلة الحالة:

١. ما الذي كان يتوجب على إيلين عمله لمنع عدم حدوث هذه النوعية من المشاكل؟

٢. والآن حيث أصبحت المشكلة خاصة بجيسي، ما العمل الذي تقترح القيام به؟

الحالة ٨-٢: كتابة تقرير توصية:

وظيفتك مدير تسـويق من المسـتوى المتوسـط في شركة كبيرة لمبيعـات الجملة. هذا الصبـاح، طلبت منك رئيسـتك الحضور إلى مكتبها، وأخبرتك أن ١٢٦ سـيارة من أسـطول مبيعات الشركة جاهزة للاسـتبدال، وطلبت منك القيام ببحـث وكتابة تقرير يوصي بشراء سيارات؛ لتحل محل تلك التي سوف يتم الاستغناء عنها لقِدَمها.

اختر أربع سـيارات للمقارنة –مثلاً، فورد فيوشن Ford Fusion، هوندا أكورد Honda Accord، شـيفروليه ماليبـو Chevrolet Malibo، وتويوتا كامـري Toyota Camri. وفي القيـام باختيار سـيارة مـن نوعية محددة، فربمـا ترغب في عمل بعـض الافتراضات حول المنتجـات التي يقوم بالتعامـل معها رجال المبيعات لديك، وما إذا كانت تحمل عينات غير معبـأة. ولأغراض هذا التقرير، فإننا نفترض أنك وضعت في الاعتبار سـياراتٍ أخرى مماثلة، لكن الأربع التي اخترتها تعتبر المنافس الأعلى.

الخطـوة التاليـة التي عليك القيام بهـا، هي تحديد المعايير التي يجب اسـتخدامها في اختيـار السـيارة التي يراد شراؤها. تذكـر أن نوعية بحثك وتقريرك سـوف تتعلق إلى حدٍ كبير بكيفية قيامك بتحديد المعايير الشـاملة ذات العلاقة التي يتم ترجيحها. وبانتهائك من تحديد المعايير التي سوف تستخدم وكافة العوامل الفرعية لتلك المعايير، تكون قد أصبحت جاهزاً لبدء بحثك، ومن المحتمل أن تجد بعض تقارير المسـتهلك ومواقع ويب مثل cars.com عـلى أنها مصادر معلومات لا تقدر بثمن، لكن مع عدم إغفال المصادر الأخرى الأقل أهمية مثل الوكالات.

وبعد جمع وتنظيم معلوماتك، فسـوف تكون بذلك جاهزاً لكتابة تقريرك. ما هي الصيغة التـي يجب أن يكون عليها ذلك التقرير؟ ما هي النواحي الإسـتراتيجية التي يجب وضعها في

الاعتبــار في تحديــد تلك الصيغة؟ إذا اخترت اســتخدام صيغة تقرير رســمية، ما هي الأجزاء الاستهلالية التي سوف تدرجها؟ وما هي الأقسام الفرعية التي ينبغي عليك إدراجها في المقدمة؟ كيف ينبغي تنظيم هيكل التقرير؟ ما الذي يجب أن تحتوي عليه نهاية التقرير الأصلي؟

مذكرة الحالة:

هذا النوع من التقرير يجب أن يستخدم صيغة رسمية مباشرة، طالما تمت كتابته للرؤساء ويحتوي على معلومات محايدة. يجب أن تشــمل الأجزاء الاستهلالية مذكرة إرسال، تعكس التفويــض من مســؤول الإدارة العليا الذي كلف في الأصل الكاتب مســؤولية هذا التقرير. يجب أن تتضمن المقدمة طريقة البحث المستخدمة، إلى جانب الهدف من التقرير ونطاقه. يجب تنظيم التقرير ليشــمل جميع السيارات التي وُضعت في الاعتبار، والجدول الذي يُبين الإحصائيات اللازمة عن كل سيارة للجنة البت. يجب أن تقدم النتائج على نحو يقود الإدارة إلى نفس النتيجة المبينة في تقرير الكاتب، كما تم بيانه في قسم التوصية.

الحالة ٨-٣: كتابة تقرير إعلامي:

قم بوضع اســتبيان يحتوي على عشر إفادات على الأقــل عن معضلات مماثلة واجهت رجال أعمال. اســتخدم خيارات إجابات، مثل: "أوافق بشــدة - أوافــق - لم يعطِ رأياً - لا أوافق - لا أوافق بشــدة". ويمكن أن تشــمل الاحتمالات: "من الملائم أن يقوم رجل أعمال أمريكي بتقديم رشــوة في بلد أجنبي لموظف عام، إذا كانت تلك الممارســة مقبولة ومتوقعة في تلــك البلاد"، واحتمال آخــر والذي قد يكون "من المقبول إعطاء العامل ذي الأداء السيء إشارة للتخلص منه/ منها".

وفي نهاية الاستبيان، قم بطلب بعض المعلومات الديموغرافية، التي من شأنها أن تجعل تحليــلات النتائج التي توصلت إليها أكثر أهمية، ويمكنك الســؤال عن: النوع، حالة العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، وهكذا.

ويلي ذلك القيام بتوزيع الاستبيان عشوائياً على مجمع. حاول الحصول على مائة مشارك في الاستبيان على الأقل، وتذكر أنه كلما كانت العينة التي تختارها كبيرة، كلما كانت النتائج

التـــي لديك إحصائية، كما يمكنك النظر في أن يكون لديك صندوق شـــبيه بصندوق الاقتراع لضمان السرية.

بعد اختيار بياناتك وتحليل النتائج، فسوف تكون جاهزاً لوضع معلوماتك في تقرير يتم تقديمه إلى الشـــخص الذي وجهك بإعداده. ما هي الصيغـــة التي يفترضها ذلك التقرير؟ ما هـــي العوامل التي يجب عليك وضعها في الاعتبـــار في تحديد الصيغة؟ ما هي الأجزاء التي سوف يتحملها التقرير؟ هل سوف تستخدم الترتيب المباشر أم غير المباشر؟

الانحـــراف المثير للاهتـــمام في هذا التقرير هو قيامك بتوزيع هذا الاســـتبيان على رجال أعمال. إذا كان من الممكن أن تقوم بتوزيع الاستبيان على أشخاص في مجمع ورجال أعمال، ففي هذه الحالة ربما يكون بإمكانك مقارنة النتائج بشكلٍ عام.

مذكرة الحالة:

إذا كنت ســـتدرس تنفيذي أعـــمال في هذا التقرير، ينبغي تقديـــم نتائجك بطريقة غير مباشرة وغير رسمية؛ وذلك لأن النتائج والخاتمات ربما لن تكون موضع ترحيب.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. Anita S. Bednar and Robert J. Olney. "Communication Needs of Recent Graduates," Bulletin of the Association for Business Communication 50. no. 4 (December 1987): pp. 22-23.
2. C. Gilbert Storms, "What Business School Graduates Say about the Writing They Do at Work: Implications for the Business Communications Course," Bulletin of the Association for Business Communication 4i·6, no. 4 (December 1983): pp. 1 ‘.3-18.
3. Marie Flatley. "A Comparative Analysis of the Written Communication of Managers at Various Organizational Levels in the Private Business Sector," Journal of Business Communication 19. ‘no. 3 (Summer 1982): pp. 35-50.
4. Patricia Dorazio, "Preparing Technical Proposals: Planning and Prewriting Considerations," Bulletin of the Association for Business Communication 55, no. 3 (September 1992): pp. 49-52.
5. Steven H. Gale and Mark Garrison, Strategies for Managerial Writing (Mason, OH: South-western, 2006), p. 209.
6. Maris Roze, Technical Communication: The Practical Craft (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997), pp. 107-111.
7. Karl Keller, Owner, Communication Partners, Association for Business Communication Consulting SIG Blog, November 7, 2013, www.businesscommunication.org.
8. David K. Farkas, "Toward a Better Understanding of Power Point Deck Design," Information. DesignJdurnal + Document Design 14, no. 2 (August 2006): pp, 162-1 71.
9. "Elmore Leonard: 1925-2013-Prolific Novelist Rewrote the Crime Thriller," New York Times, Aug~st 21, 2013, p. A2.
10. James Van Oosting, "The 'Well-Made' Report," Bulletin of the Association for Business Communication 45, no. 4 (December 1982): pp. 9--10.
11. Frank Weightman, "The Executive Summary: An indispensable Management Tool," Bulletin of the Association for Business Communication 45, no. 4 (December 1982): pp. 3-5. ,.
12. F. Stanford Wayne and jolene D. Scriven. "Problem and Purpose Statements: Are They Synonymous Terms in Writing Business Reports?" Bulletin of the Association for Business Communication 54. no. 1 (March 1991): pp. 30-37.
13. Becky K. Peterson, "Tables and Graphs Improve Reader Performance and Reader Reaction." jouitr.al of Business Communication 20. no. 2 (Spring 1983): pp. 47-56.

14. Ian Spence. "No Humble Pie: The Origins and Usage of a Statistical Chart," Journal of Educational and Behavioral Statistics 30, no. 4 (December 21. 2005): pp. 353-368. doi: 10.3102/10769986030004353.

15. Jeremiah J. Sullivan, "Financial Presentation Format and Managerial Decision Making: Tables versus Graphs," Management Communication Quarterly 2, no. 2 (November 1988): pp. 194-216.

الجزء الرابع

إستراتيجيات فهم الرسائل

الفصل التاسع
الاستماع الإداري

يستلزم الإنصات بذل الجهد. الاستماع بحد ذاته ليس ميزة؛ فالبط يسمع أيضاً.

- إيغور سترافينسكي Igor Stravinsky، مؤلف موسيقي روسي.

خلال العقود الماضية، حظي الدور الأساسي للاستماع في مجال الأعمال التجارية وإدارة المشاريع باهتمامٍ متزايد. فقد كشفت أكثر من ٣٥ دراسة أن الاستماع الذي يمثل شكل الاتصال:

- الأكثر أهمية للوظائف الأولية.
- الأكثر أهمية في التمييز بين المرؤوسين الفعالين وغير الفعالين.
- الأكثر تأثيراً في الكفاءة الإدارية.

ومع ذلك، تشير العديد من هذه الدراسات إلى أن كلاً من المرؤوسين والمدراء يفتقرون لمهارات الاستماع بشكلٍ خطير[١].

فالاتصال ليس مجرد حديث وإجابة، لكنه عملية ذات اتجاهين. تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر يتطلب من المشاركين إرسال الرسالة واستقبالها. وعلاوةً على ذلك، فإن عملية الاتصال من قِبل الجانب المتلقي تكون أكثر صعوبة وتعقيداً من الجانب المرسل. فالاستماع ليس مجرد سماع فقط بل يمتد إلى جوانب أخرى، حيث يجب على المدير الفعال التمييز بين أمرين هما: أولاً، الاستماع الميكانيكي: وهو نوع تلقائي لا نستطيع تجنبه، حيث يمكنه سماع صوت زقزقة العصافير وتأرجح معدات البناء الثقيلة، وصراخ الأطفال في الملعب، وغيرها من الأصوات الأخرى. فالاستماع عادة يتطلب فقط القليل من الجهد البدني والعقلي.

وعلى عكس ذلك، يَنتج الاستماع عن جهد مُركّز، ويتطلب جهداً بدنياً وعقلياً كبيراً؛ لأن العوامل البدنية والنفسية تعمل ضد هذه العملية. وفي هذا الفصل نستعرض تلك العوائق الجسدية والنفسية للاستماع، ومن ثم نحلل التقنيات للحد من هذه العوائق، ولكن علينا أولاً أن نقوم بدراسة لماذا يستحق الاستماع الجيد بذل الجهد.

فوائد الاستماع:

تتضمن العديـد من المهارات الإدارية الضرورية مهارة الإنصات. أولاً، تأتي العديد من البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال الاستماع إلى الموظفين. فالمستمع غير المنصت يفقد العديد من المعلومات الهامة، وطلبت إحدى الشركات من مدرائها قضاء أطول وقت للاستماع إلى الموظفين، وهي شركة Zappos لتجارة التجزئة عبر الإنترنت التي تقوم ببيع الأحذية والملابس والاكسسوارات. وفي كتابه الأكثر مبيعاً، كتب الرئيس التنفيذي السابق (توني هسيه) أنه طلب من مدرائه قضاء ٢٠٪ من وقتهم بعيداً عن مكاتبهم والتفاعل مع موظفيهم، وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية بنسبة ٢٠ إلى ١٠٠٪، والتي أرجعها إلى زيادة مستوى الاتصال[٢].

الفائدة الثانية، هي أن الاستماع يجعل الشخص أكثر موثوقية. فالأشخاص الذين يستمعون بشكلٍ جيد ويتبعون التعليمات بشكلٍ أفضل، يكون معدل الأخطاء لديهم أقل، مثلما يقل قولهم للأمور الحمقاء. وبشكلٍ عام، يصبحون ممن تُطلب استشارتهم. والفائدة الثالثة لعملية الاستماع، هي أن المستمعين الجيدين يحظون باحترام كبير وحب من أولئك العاملين معهم[٣]. فالمدراء الذين يستمعون لمن حولهم يستفيدون بشكلٍ أكبر من غيرهم، ويمكن أن تؤدي هذه السمة إلى علاقات عمل متناغمة؛ لأن الموظفين يثقون عموماً ويدعمون المدراء الذين "يستمعون إليهم" بإنصات بدلاً من "الاستماع إليهم" بالكاد[٤].

رابعاً، يساعد الإنصات الجيد المدير على الإلمام الجيد بالأمور، حيث إننا نتعلم من الآخرين بالاستماع إليهم، خامسًا، يساعد الإنصات الجيد على تجنب الشخص للمواقف المحرجة؛ فقد ينسى البعض اسم شخص معين بسبب ضعف استماعه، وربما احتاجوا إلى سماع معلومات هامة مرة أخرى بسبب أحلام اليقظة. والأسوأ من ذلك، عدم الإجابة على سؤال مباشر بسبب ضعف الإنصات وقلة التركيز. مثل هذه المواقف المحرجة يمكن أن تتسبب في الحكم على المدير بأنه غير مبالٍ أو غير متعاطف.

في نهاية المطاف، فإن السبب الرئيسي لتطوير الاستماع الفعال هو بناء العلاقات القوية بين الناس؛ فجميع الأشخاص يحتاجون إلى الاستماع لبعضهم البعض وخلق التفاهم بينهم. فالتفاهم المتبادل يؤدي إلى خلق الثقة والعلاقة القوية بين الناس، وهي من أهم الأمور المطلوبة في مجال العمل.

قدمـــت العديد من المنظمات الناجحة نمـــاذج مميزة في إدراج الإنصات الفعال في قائمة المهارات الإدارية الرئيسية، حيث قامت شركة هارلي ديفيدسون Harley-Davidson التي بقت ونمت خلال المائة عام الماضية، وأصبحت من رواد الشركات المصنعة للدراجات النارية حول العالم. وقد قاد الســيد جيفري بليوســتين Jeffrey Bleustein، الرئيس التنفيذي من عام ١٩٩٧ إلى عام ٢٠٠٩ الشركة للهيمنة على صناعة الدراجات النارية أثناء توليه المنصب، فزادت شركة هارلي ديفيدســون Harley-Davidson قيمة رأســمالها السوقية بمقدار ١٣ مليار دولار، وقد أرجع بليوســتين نجاحها إلى احترام رغبات عملائها، حيث يقول: "تتحدث شركات أخرى عن ولاء العميل، ولكن لدينا ولاء يتجاوز أغلب الصناعات". وعُرف عن السيد بليوســتين Bleustein أنه كان يقوم بالاستماع إلى موظفيه ومناقشتهم حول الأمور الدارجة والمناسِــبة لشركتــه، حيث صرح أحد تجــار التجزئة قائلاً: إنه كان يخــرج ويزور ويتفحص الأعمالَ ويشــجع الموظفين وفريق العمل داخل الشركة[٥]. اليوم تســتمر مصالح المساهمين (الملاك) وولاء العملاء كقيم تقود الشركة.

ويوجــد مثــال آخر لإحدى الــشركات التي تقوم بالاســتماع إلى موظفيهــا، وهي شركة بروكــتر أند جامبل Procter and Gamble، حيث قامت مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review بنــشر ملــف كامل عن إنجازاتها، وكيف قامــت الشركة بتطوير نظام متطــور لمعرفــة آراء الموظفين والعمــلاء وأصحاب المصلحة الآخريــن؛ للحصول على أفكار جديدة لتحسين المنتجات والعمليات والخدمات[٦].

بالرغم من النوايا الحسنة وإدراك الفوائد، فإن نجاح المدراء في الاستماع في العمل يتأثر بعوامل كثيرة، وبعضها يتجاوز وعيهم. فعلى ســبيل المثال، يمكن أن يكون الاستماع الإداري محدوداً جداً بسبب أنهم يتمتعون بسلطة أكبر من موظفيهم. وقد أشارت البحوث الحديثة إلى أنه كلما كان المســتمع أكثر سلطة، كلما زادت احتمالات رفضه للنصائح أو الأفكار التي يســتمع إليها[٧]. ومن ثم، ربما يكون المديرون منصتين من داخل غرفة محصنة خرســانية، وربما هم لا يدركون ذلك. وهناك عدد من الإســتراتيجيات التي يمكن للمدراء اعتمادها في محاولة لتحســين اســتماعهم. ويتناول هذا الفصل نظرةً أعمق على العوائق الأكثر شــيوعاً، وبعض الإستراتيجيات التي تساعد الفرد على التغلب عليها.

معوقات الاستماع:

لا تحدث عمليــة الاتصال بين الأفراد في وحدات منفصلة، وقد يذكرنا مصطلح "معوق" بــشيء ميكانيكي، وليس بعمليــة تفاعلية وديناميكية مثل الاســتماع. ونتيجــة لذلك، فإن مصطلح عوائق الاستماع قد لا يمثل الاستماع بشكلٍ ما. ومع ذلك، فإن العمليات الديناميكية والتفاعلية هي المثال الأســهل لتفسير هذا الأمر وتصنيفه، ومن ثم قمنا بتوضيح المعوقات التي تحول دون الاستماع داخل جدول (٩-١) أدناه.

تشــكل القيود المادية الخاصة بنا واحدة من أكبر العوائق أمام عملية الاستماع الإداري؛ حيــث إن الناس يتحدثــون بسرعة تقارب ٢٥٪ من سرعة تفكيرهــم، وهكذا. ففي حين أن معظــم الأمريكيين يتحدثون نحو ١٢٥ كلمة في الدقيقة الواحدة، فهم قادرون على التفكير أسرع بأربعة أضعاف، ويُعرف هذا العائق باســم: المشكلة رقم (٢٥-٧٥)[٨]. ونتيجة لذلك، وبدلاً من الاســتماع بعناية، يفكر بعض الناس في أمور أخرى ولا يكرســون سوى جزءٍ ضئيل مــن قدرتهم على الإنصات، فلا يســتطيعون تحمل الإيقاع البطــيء للكلمات التي ينطقها الآخرون ويبدأون بالتفكير بمواضيع أخرى غير الكلمات التي يســمعون، وســيتم سرد فرق معــدل النطق من معدل الإجابــة أو المشــكلة (٢٥-٧٥) أولاً؛ لأن اهتماماتنا تتجول جزئياً بسبب العديد من حواجز الاستماع الأخرى.

جدول (٩-١) معوقات الاستماع

١. عملية الاستماع التفاضلية (مشكلة ٢٥-٧٥).
٢. الدافع.
٣. الاستعداد.
٤. الضوضاء الداخلية والخارجية.
٥. تحويل مجرى النقاش.
٦. الجدل.
٧. الوقت.

يشــكل نقص الدافع عائقاً أمام عملية الاســتماع، حيث إن الكثير من الناس يجدون أن المحافظة على دافع مستمر للاستماع يعتبر تحدياً قوياً، وقد يستغرق المدراء، الذين يفترض بهــم أن ينصتوا، في أحلام اليقظة أو وضع خططهم الخاصة أو حتى التركيز على مشــاكلهم العاطفيــة. خلال هذه ال ٧٥٪ انشــغال، فــإن العديد من الأمور قــد تتغلب على ال ٢٥٪ إنصات.

وقد عرف الباحثون منذ زمن طويل أن التحفيز أو الحوافز ما هي إلا مشــكلة ســائدة في عملية الاســتماع. وقد أظهرت الأبحــاث التي أُنجزت قبل ثلاثين عامــاً تقريباً، أن الناس يســجلون أفضل النتائج في اختبــارات الإنصات، عندما يعرفون مســبقاً بالاختبار أكثر مما لــو كانوا يعتقدون بأن عليهــم الإنصات فقط[٩]. وقد أظهرت الأبحــاث الحديثة بأن نتائج اختبارات الاستماع تزداد كلما زادت المحفزات للاستماع[١٠]. بحكم أن عملية الاستماع تعتبر عملاً شــاقاً، فإننا نتوقع بذل جهد أكبر عندما يكون الهدف معروفاً، ويمكن للمســتمعين أن يروا نتيجة إيجابية لهذا الجهد، وهذا هو الســبب في أن الهدف الذي ســيناقش لاحقاً مهم جداً.

هناك عائق يتعلق بالدوافع وهو الاســتعداد. فقد لا يرغب المدير في الاســتماع قبل أن يكون الاســتماع مطلوباً؛ قد يكون فاقداً للرغبة. وبما أننا قد ســبق وقد ناقشــنا بأن الدافع يعتبر عائقًا أمام عملية الاستماع، فيجب علينا التمييز بين الاستعداد والدافع للاستماع؛ فهذه المفاهيــم ترتبــط ارتباطًا وثيقًا ببعضها البعض. ولكن في مثل هذا الأمر، فإننا لابد أن نتفهم بأن الرغبة في عدم الاســتماع كانت متواجدة قبل بدء النقاش، وهذا هو الســبب في أنه قد يحل محل جميع الحواجز الأخرى، ســواء قرر الشخص بوعي أو بدون وعي عدم الاستماع، فلن يكون لمهارات الاستماع أية فائدة. ويسترجع الكاتب ماني ستيل Manny Steil، والذي يقــدم دورات تدريبية في الاســتماع لموظفي الشركات مثل شركــة Honeywell، إلى قانون الاســتماع (LAW)، والذي ترمز حروفه الثلاث إلى معادلة "الاســتماع Listening يســاوي القدرة Ability زائد الرغبة Willingness".

لماذا قد يفتقر المدير إلى الاســتعداد للاســتماع؟ هناك عدة أســباب تفسر هذا الموقف: أولاً، معظم الناس يفضلون الحديث بدلاً من الإنصات التام لما يقوله الآخرون، وحتى عندما

يقومون بطرح سـؤال، فإنهم غالباً ما يقومون بمقاطعة الإجابة[11]. ثانياً، قد يقوم المسـتمع بتصنيف المتحدث سريعاً على أنه لا يمتلك سـوى القليل ليسهم به، ولا يستحق أن يستمع إليه. ثالثاً، قد يفتقر المسـتمع للاسـتعداد لاسـتماع ما يقوله الآخرون؛ لأنه قد لا يرغب في تلقي أية معلومات سـلبية. فإذا كان المتحدث يحمل أخباراً سيئة، فما هو الدافع للاستماع إليه؟ ويرى بعض المدراء أن الاختلاف مع بعض آرائهم بمثابة هجوم عليه شخصياً. وبالتالي، سـيتبعون الأسلوب الدفاعي، وغالباً ما ينطوي هذا الدفاع على هجمات لفظية تحول دون إمكانية الاستماع.

تعتـبر الضوضاء الداخلية التي لا يمكن تجاهلها عائقاً آخر من العوائق التي تحول دون عملية الاسـتماع؛ حيث يولي جهازنا العصبـي اللاإرادي اهتماماً لا إراديـاً لبعض الأحداث مثل الصداع، أو تورم القدمين، أو المعدة الفارغة. فمن الصعب تقسـيم الانتباه بين عوامل التشـويش الداخلية غير الطوعيـة هذه والإنصات المركز، والخارجية غير الطوعية بسـبب التركيز على عملية الاسـتماع. كما أن الضوضـاء الخارجية والبيئية التي قد تنافس الموضوع المطـروح تعتـبر عائقاً كذلك. فمن الصعب الاسـتماع إلى أحد المرؤوسـين في العمل عندما يتحـدث بهدوء في ورشـة عمل صاخبـة، أو التركيز مع محادثة هاتفيـة جماعية بين أفراد العمل. ففي هذه الحالات، يعتبر إيقاف صوت الضوضاء المحيطة أمراً شاقاً للغاية.

نشير أيضاً إلى أحد العوائق التي تحول دون عملية الاستماع وهو تحويل الاتجاه، والتي يقصد بها أن المتحدث قد يصرف المسـتمع عن المعنى المقصـود، بالحيلولة دون متطلباته بعبارات غير مفهومة. فهذه العبارات الغير مفهومة تجعل المستمع يتفهم معنى فرعياً آخر غير المعنى المقصود، أي يجعل المستمع يفكر في موضوع فرعي آخر أكثر إثارة للاهتمام من النقطة المركزية للرسالة. وبالتالي، فإن الأفكار تتدرج نحو المواضيع الأكثر إثارة للاهتمام وغير المقصـودة، حيث ترتبط العبارات غير المقصودة ارتباطاً وثيقاً بالتحيز. فعلى سـبيل المثال، انحياز المسـتمع إلى محتويات أخرى سـلبية يمكن أن تصرفه عن محتوى الرسالة، أو وضع المتحـدث يده على فمه أثناء التحدث، أو لعبه بالقلـم الرصاص، أو تواجده في مكان بعيد عن المسـتمع. فمثل هذه التصرفات تدعو المسـتمع إلى فهم أمور أخرى ليست ذات صلة بالموضوع الأساسي.

يمثل الجدل نوعاً سادسـاً من أنواع العوائق التي تحول دون عملية الاستماع. فقد يجد المستمع فجأة أنه لا يتفق مع رأي المتحدث، ومن ثم يخطط في تجهيز الرد المناسب، حيث

إنه من الممكن أن يمنع المستمع المتكلم عن مواصلة الحديث الأساسي، ويبدأ في الحديث عن أشياء أخرى ليست لها صلة بالموضوع. فعلى سبيل المثال، قد يقوم المدير بالاستماع إلى شكوى أحد الموظفين من إدارة أخرى، ومن ثم يقوم بإصدار طعن على الشخص الآخر دون مواصلة باقي الحديث. ونتيجة لذلك، فإن المدير يخلق مناخاً دفاعياً ويفتقد أهم المعلومات الأساسية.

وأخيراً، يعتبر الوقت عائقاً من العوائق التي تحول دون عملية الاستماع. فمقولة: "ليس لدي الوقت للاستماع لهذا"، تعتبر من الردود الشائعة بين المدراء، ومن الممكن أن ينسحب المدير لكيلا يضيع وقته في أمور غير مفيدة. وعندما يستغرق الحديث الكثير من الوقت، فإن المدراء يميلون إلى إنهائه بشتى الطرق الممكنة من أجل عدم تضييع الوقت؛ لأنهم يرغبون في الحديث الموجز وعدم تضييع الوقت في مالا يفيد. وقد يؤدي ضيق الوقت إلى الميل للحكم أو التقييم أو الموافقة، أو عدم الموافقة على البيان المقدم. ولتحقيق التواصل الحقيقي، فلابد من إيضاح الأمر المتحدث عنه بشكلٍ موجز.

توقَّف وفكّر

١. أي من العوائق التي تحول دون عملية الإنصات المدرجة في الجدول(٩-١)، والموصوفة في هذا الفصل يمكن أن تكون ذات صلة بك أكثر من غيرها؟

٢. ما هي الظروف التي تحدث فيها هذه العوائق؟

يعتبر الاستعراض السابق مجرد ملخص للعديد من العوائق التي تحول دون عملية الاستماع. يمكن أيضاً للعوامل المذكورة بالفصل الثاني وهي: المعرفة والثقافة والحالة والمواقف والأفكار والمشاعر، أن تخلق عوائق تحول دون عملية الاستماع. ومع ذلك، فإن بعض البحوث تشير إلى أنه يمكننا تحسين مهارة الاستماع. عندما يقوم المديرون بتحليل المكونات الحاسمة للاتصال بشكلٍ إستراتيجي، وتطبيق التقنيات المقترحة في القسم التالي، فإن مهاراتهم في الاستماع وفاعليتهم سوف تتحسن بطريقة فعالة[١٢].

التقنيات العامة للاستماع:

لنقم أولاً بتحديد نوعين مختلفين من الاستماع، حتى نتمكن من ملاءمة وتطويع التقنيات لكل موقف بشكلٍ مناسب: الاستماع النشط، والاستماع التفاعلي.

اســتناداً إلى هذه المناقشة، يحدث الإنصات النشط في الحالات التي لا يملك المدير فيها فرصــةً للرد مباشرة على المتكلم. ويســتخدم الناس الإنصات الفعــال عندما يكونون ضمن جمهور كبير، كما يفعل أولئك الذين يســتمعون إلى رســالة مســجلة، أو إلى برامج الإذاعة الســمعية والبصرية، فضلاً عن الأشــخاص الذين يســتخدمون تقنيات الاســتماع التفاعلية الشفهية مع المتكلم من خلال طرح الأسئلة أو التلخيص، ومن ثم يحدث الاستماع التفاعلي عندما يشارك مدير في محادثة مع فرد آخر، أو في اجتماع مع العديد من الأشخاص.

ويتحــدد مدى التزامنا بالاســتماع تبعاً لأهميــة وتميز المعلومات الــواردة وعلاقتنا بها. وبشــكلٍ أســاسي، هناك ثلاثة مستويات لدرجة وكثافة الاســتماع وهي: العارض، والواقعي والتعاطفي. ويعرض الجدول (٩-٢) أمثلة على تقنيات الاســتماع الخاصة بكل مســتوى من المســتويات الثلاثة الســابقة. فيتم استخدام الاســتماع العارض أو الهامشي، عندما لا تكون المعلومات المحددة أو الفنية التي يتم مناقشتها ذات أهمية فعلية، أو لأنه لم يقم بتحديد أي هــدف للحصول على تلــك المعلومات المحــددة، ولا يحتاج المدير بــأن يكون في حالة تأهب وفقاً لما هو الحال في الأمور الأخرى. فعلى ســبيل المثال، الاســتماع غير الرســمي إلى المحادثات الاجتماعية أو الاستماع إلى الراديو، على الرغم من أن هذه المحادثات غير مكثفة بخلاف العديد من أنواع الاســتماع الأخرى، إلا أنها تبقى مهمة. يمكن للمدير إيضاح الدعم الاجتماعي من خلال الاســتماع إلى حديث الموظف، حتى لو كان الأمر يتعلق بحدثٍ خاص في حياته. بسؤاله هذا، فإن المدير يقول: "أنت مهم كشخص"[١٣].

يعتــبر توخي الحذر من الأمــور الهامة هنا. فما يراه أحد الأشــخاص معلومة عامة، قد يراها آخر معلومة ضرورية. فأهمية المعلومات ليست متأصلة في المعلومات نفسها، ولذلك قد تختلف درجة الإنصات من شخصٍ لآخر.

الجدول (٩-٢) أمثلة على حالات الاستماع

	الوضع النشط	الوضع التفاعلي
عارض	برنامج إذاعي	محادثة اجتماعية
واقعي	عرض إعلامي	مؤتمر
تعاطفي	خطبة	جلسة استشارة

يتمثل المستوى الثاني من كثافة الاستماع في الاستماع الواقعي، والذي يعتبر أمراً ضرورياً، عندمــا تكون بحاجة إلى أحد المعلومات الهامة، ويعتبر النوع الأكثر شــيوعًا في الاجتماعات والأعمال والمؤتمرات. فعند التفكير في موضوع الاستماع، فإن أول ما يؤخذ بعين الاعتبار هو الاســتماع الواقعي. ففي هذا المستوى يجب على المستمع طرح الأسئلة وتلقي الاستجابات لضمان الاتصال الفعال.

يستخدم المدير مستوى الاستماع التعاطفي، عندما يريد فهم أحد الأشخاص تبعاً لإطاره المرجعي، بدلاً من الإطار المرجعي للمدير نفســه، وعلى المستمع المتعاطف ملامسة أفكاره ومشــاعره، وعليه أيضــاً أن يعبر عن تعاطفه الشــديد معه لفظياً وغير لفظــي بالعبارات التالية: "أنا متعاطف معك" أو "أنا معك" أو "أتفهمك" وما إلى غير ذلك. فمستوى الاستماع التعاطفي ليس من الســهل تحقيقه؛ لأننا نميل بشــكلٍ طبيعي إلى تقديم المشورة نحو: "أنا أقول"، أو "أوافق" أو "لم أوافق" استناداً إلى وجهة نظرنا الخاصة. ومن الجدير بالاهتمام أن تصبح مســتمعاً متعاطفاً مع المتكلم، وأن تكون مديــراً حقاً يحاول فهم ما بداخله ويكون على أتم الاســتعداد للحديث معه واستكشاف مشاكله. ويمكن أن يمثل الاستماع التعاطفي نوعاً جديراً بالاهتمام حتى لو تم تحقيقه بشــكلٍ جزئي. فمجرد المحاولة في استخدامه لمرة واحدة، سوف يكون كافياً لفتح مجال الاتصال.

وبشــكلٍ مختصر، يجب على المدير أثناء استماعه تحديد مستوى الاستماع الذي يحتاج، ســواء أكان عارضــاً أو واقعياً أو تعاطفيــاً، ويمكن معرفة ذلك من خلال هدف الاســتماع، وتحديد بيان الغرض من هذا الاســتماع. والهدف هنا هو الحاجة إلى ضبط هدف الاستماع بطريقة متبادلة.

ليس من السهل ضبط هدف الاستماع؛ حيث اعتبرت شركة وول مارت Wal-Mart أكبر متاجر البيع بالتجزئة، أن مهارة الاســتماع تعتبر مهارة أساســية لمديريها. ولقد صرح السيد ســام والتون Sam Walton المدير التنفيذي لشركة وول مارت Wal-Mart قائلاً: "اســتمع إلى زملائــك؛ فهم أفضل منتجــي الأفكار في هذا المجال". وللحصول عــلى أفكار واقتراحات واهتمامــات الزملاء، قــام وول مارت بتطبيق عدد من البرامــج. البرنامج الأول قام بمطالبة كل منطقة باســتحداث خطة عمل للاستفادة من أفكار الزملاء، وهناك برنامج آخر يسمى

"الباب لفتوح"، حيث تسمح تلك السياسة بتقديم الشكاوى إلى المدراء ، ويوجد برنامج ثالث وهو "شركاؤنا في المقدمة" والذي تصفه الشركة على أنه طريقة من وال مارت لإيضاح "أننا نُقدرك ولدينا التزام مستمر بالاستماع إليك وإبراز القضايا التي تشغلك"(١٤). وتطلّب ذلك قيام كل مدير بمقابلة عشرة موظفين للاستماع إلى متطلباتهم والأخذ بخبراتهم، ومن ثم إرسال مستند أسبوعياً مُرفق به تقرير كل موظف. بالنظر إلى القيم الثقافية لهذه المنظمة، لاحِظ مستويات الاستماع التي يستخدمها المدير الإقليمي النموذجي، والتي تحث على زيارة معارض شركة وول مارت المختلفة على الأقل مرة أسبوعياً، حيث يقوم المدير المسؤول بالتجول مع العملاء وموظفي المستودعات ومدراء المخازن، وقد يستغرق الأمر دقيقة واحدة للاستماع إلى أحد الموظفين والاطلاع على ما لديه من قول، والدقيقة التالية يتم فيها مناقشة معدل انخفاض المبيعات. وبعد الانتهاء، على المدير الاستماع إلى بعض الموظفين وسؤالهم: هل العمل محبط جداً؟ وفي غضون الخمس دقائق التي يقوم فيها المدير بالتجول، عليه أن يستخدم الثلاثة أنواع المختلفة من تقنيات الاستماع. لذلك، يجب أن يكون المدير الإقليمي سريع التكيف.

توقَّف وفكّر

١. اذكر بعض الأمثلة على تقنيات الاستماع العارض والواقعي والتعاطفي في يومك؟
٢. أي مستوى من الاستماع هو الأكثر صعوبة؟
٣. ما هو مستوى الاستماع الأكثر أهمية؟ لماذا؟

بمجرد قيام المدير بتأسيس مستوى الاستماع، عليه أيضاً إعداد نفسه للاستماع نفسياً وجسدياً، وينبغي أن يكمل الخطوات التالية أثناء مرحلة الإعداد:

١. اختر أفضل مكان ممكن، في حين أنه ليس من الممكن تغيير المكان بشكلٍ دائم. ويجب على المدير ألا يغفل عن أية مرافق متاحة.

٢. اختر أفضل وقت ممكن، وكما هو الحال عند اختيار المكان، حيث إنه ليس من الممكن تغيير الوقت بشكلٍ دائم. ويجب على المدير المسؤول أن يحرص على عدم إضاعة الفرص الملائمة.

٣. فكر في التحيزات الشخصية التي قد تكون موجودة.

٤. راجع أهداف الاستماع.

إن مراجعة موجزة للخطوات الأربعة توضح سـبب أهميتها في الحد من العوائق، التي تحول دون عملية الاسـتماع الفعال التي تم مناقشـتها في وقتٍ سـابق. أولاً، اختيار أفضل وقت ومكان يساعد على تقليل الضوضاء الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الوقت يؤثـر على الحواجز النفسـية من التحفيز والعاطفة، فضلاً عـلى أن اختيار الوقت يحد من مخرجات المحادثة.

هل من الاحترام والتقدير أن نقول لأحد الأشـخاص لا يمكنني الاسـتماع إليك في الوقت الراهن؟ في دراسـة استقصائية شـملت أكثر من مائتي مدير، أشار المشاركون فيها أنهم لن يشعروا بالإهانة فيما لو طُلب منهم بكل أدبٍ وتقدير الانتظار قبل مناقشة أمرٍ ما، خشية عـدم اكتمال المعلومات. وبطبيعة الحال، إذاً كان تغيـير الوقت غير ممكن، فمن المهم أن يدرك أطراف الاتصال العوائق الموجودة، ويبذلون جهداً خاصاً للتركيز على عملية الإنصات.

التحيـز الشـخصي للمدير قد يكون له تأثـير كبير على نتائج عملية الاسـتماع. فالمدير الذي لا يدرك تحيزه الشخصي قد يصبح انتقائياً؛ يستمع فقط لما يريد سماعه، وقد يتطرق الشـخص فقط للمفاهيم المسـبقة أو يقوم بمجادلة المتحدث حول نقاط الاختلاف. فعلى سـبيل المثال، المدير الذي يعتقد أن الشـباب غير موثوق بهم، قد يتجاهل المعلومات التي تدل على أن شـاباً ما يمكن الوثوق به والاعتماد عليه. وللسـيطرة على هذا العائق النفسي، يجب على المدير إدراك هذا الأمر والاعتراف به، ويجب عليه خلق علاقة قوية بين المتحدث والمتكلم.

يمكن أن تؤدي الكلمات والعبارات التعاطفية إلى الانحياز الشـخصي لأحد المسـتمعين. فعلى سـبيل المثال: "إن هذا المحاسـب تقليدي وغير ظريف"، "إنها حقاً ليست وظيفتي"، "لقـد حاولنا ذلك من قبل ولكن لم ننجح"، أو "جميع المهندسـين يفكرون بنفس الطريقة" وغيرها من العبارات التعاطفية الأخرى. فالخطر في هذه العبارات هي أنها توحي للحضور وغير الحضور مفهوماً آخر غير المقصود بالرسـالة الموجهة، ويجب أن يكون المسـتمع على بينة من ردود الفعل العاطفية المحتملة وعدم السماح لهم بصرف الانتباه عن هذه الرسالة.

وأخيراً، من المهم مراجعة هدف الاسـتماع والوعي به. فبدون وضع الهدف في الاعتبار، قد يقوم المدير باسـتخدام الاسـتماع العرَضي، بينما الواجب استخدام الاستماع الواقعي أو

اســتخدام الاستماع الواقعي، في حين أن اســتخدام الاستماع التعاطفي هو الأكثر فعالية. إن الشــخص الذي يستطيع تحديد هدف الإنصات ونوعه في جملة واحدة، يعتبر واعياً بشكلٍ جيد بهدف الاستماع.

من الحالات النموذجية التي قد تكون فيها أهداف المتكلم والمستمع على خلاف ذلك، هي على سبيل المثال عندما يقوم الموظف بتقديم شكوى إلى مشرف العمل؛ فعلى مشرف العمل أن يقوم بتقديم تلك الشكوى إلى رئيسه، على افتراض أن العامل يتوقع إيجاد الحل الملائم من قبل رئيس العمل، لذلك يجب على رئيس العمل تحديد الوقائع والحالة والإجراءات البديلة، ومن ثم تقديم كافة الحلول الممكنة، وعلى الموظف بعد استلام تلك الحلول أن يتقدم بعبارة الشــكر إلى رئيس العمل، ويجب على المدير أن يعيد التفكير في هدف الاســتماع، وقد يكون الموظف هو الوحيد الذي يلتمس طلب الانتباه وتحديد الموعد الملائم مع رئيسه في العمل.

وقد درســنا حتى الآن بعض إســتراتيجيات الاســتماع العامة، وينبغي على المدير الذي يستعد للاستماع جسدياً ونفسياً أن يستخدم تقنيات إضافية أكثر تحديداً لتحسين الاستماع. دعونا نلقي نظرة على التقنيات المناسبة للاستماع النشط والتفاعلي.

تقنيات محددة للاستماع النشط:

يســتخدم الشخص الاســتماع النشــط في الحالات التي تكون فيها الاســتجابة المباشرة للمتحدث صعبة أو مستحيلة. فعلى سبيل المثال، الشخص الذي ضمن جمهورٍ كبيرٍ أو الذي يقوم بالاســتماع إلى أحد التسجيلات، لا يمكنه أن يتفاعل مع المتكلم ولا الإنصات له بشكلٍ جيد، ولا يســتطيع الإجابة على أي من الأسئلة المطروحة، حيث يحتاج المستمع النشط إلى اتباع التالي:

حدد نقاط الدعم الرئيسية:

عادة ما تحتوي الرسالة على نقطة أو نقطتين رئيسيتين متبوعة بمعلومات داعمة (أمثلة أو أرقام أو وصف). ومن الأمثلة الجيدة على النقاط الرئيســية: التقنيات غير اللفظية التي يســتخدمها المتكلم أثناء حديثه، ارتفاع مســتوى الصوت، التحدث بشــكلٍ أسرع، وتكرار

الكلمات الرئيسية، واستخدام الإيماءات. وفي وقت لاحق، سوف نقوم بإدراج كافة التفاصيل الخاصة بالجوانب الغير لفظية المستخدمة أثناء تحديد نقاط الدعم الرئيسية. وفي المثال التالي رئيس يتحدث في اجتماع سنوي، نلاحظ فيه أنه يقوم بالتركيز في خطابه على نقاط الدعم الرئيسية.

فالنقاط الرئيسية في هذا المثال هي: المنتجات الأربعة الجديدة والتوسع في القوى العاملة في مبيعات القسم الغربي واستقرار سوق المنازل، وما تبقى من هذه الرسالة يعتبر مواد داعمة. يساعد الفصل بين النقاط الأساسية والنقاط الداعمة المستمعين على المحافظة على معلوماتهم الحيوية.

لقد سُر القسم الإلكتروني بإدخال أربعة منتجات جديدة في العام الماضي بنجاح. كل واحدة من هذه المنتجات الأربعة تباع بمعدل أفضل مما كان متوقعاً. كنا في غاية السرور، عندما ارتفع معدل الإنتاج إلى أكثر من أربعة عشر بالمائة (١٤٪) بمعدل أفضل من المتوقع. ويفترض أن يحقق هذا الحساس ذو التطبيقات المتعددة وسهل التركيب نتائج مشابهة أو أفضل في العام المقبل.

وبالإضافة إلى طرح منتجات جديدة (توقف)، قمنا بتوسعة فريق مبيعات القسم الغربي من خلال إضافة ستة عشر مندوباً للمبيعات من ذوي الكفاءة العالية. تم استقطاب مندوبي المبيعات هؤلاء من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، ونحن واثقون من مقدرتهم على مساعدتنا على التوسع في الغرب. يتحلى جميع هؤلاء المندوبين بفهمٍ عميق بالمنتج وبالطبيعة المتغيرة للصناعة التي نعمل بها.

لا يوجد تغييرات فورية في قسم دعم السلع المنزلية (خفض الصوت)، وسيكون من الضروري الانتظار لنرى ما سنقوم بتطويره. نحن مستقرون هنا لأن أجهزة فتحات المآرب، وأنظمة الاتصال الداخلية، وأجهزة الحماية ضد السرقة قادرة على الصمود. قمنا بتطوير نظام حماية جديد ضد السرقة، يمكن برمجته عن طريق جهازٍ رقمي. وقد كان من المثير مشاهدة تطور هذا المشروع.

تنظيم الرسالة:

يستخدم المتكلم نمطاً تنظيمياً يستطيع المستمع من خلاله فهم الرسالة. فعلى سبيل المثال، يمكن للمتكلم تنظيم الرسالة عن طريق الإيجابيات والسلبيات، المزايا والعيوب، الأمور المرغوبة وغير المرغوبة، أوجه التشابه والاختلاف، أو عن طريق التسلسل الزمني أو

الواجبات الوظيفية. كما أنه من الأسهل أن نتذكر البنية الأساسية للفصل، بدلاً من ذكر كل كلمة فيه، ومن الأســهل أيضاً أن نتذكر بنية الرســالة المنطوقة بدلاً من التفاصيل، وســوف يقوم المنصت الماهر بالانتباه للعلامات والإشــارات والانتقالات التي يســتخدمها المتحدث للإشــارة إلى البنيــة. ويعتبر ترقيم النقاط (على ســبيل المثال النقطــة الثانية وغيرها)، أحد الطــرق التي يســتخدمها المتكلمون، وفقاً لما هو موضح بالفصــل الخامس، أي يقصد منها معاينة تلك النقاط بشكلٍ خاص. فمن الممكن القول: "اليوم سأقوم بمناقشة ..." أو "سأقوم بالاستماع إلى ..." أو "إذاً، اليوم تحدثت عن ...".

تلخيص الرسالة:

توجد تقنية أخرى للاستماع النشط وهي التلخيص. يمكن أخذها على هيئة صورة ذهنية للنقاط الرئيسية. ولا ينبغي أن يتضمن الملخص جملة أو تفاصيل مفصلة، أو كلمات مبسطة أو شــبه جملة. وعلاوة على ذلك، لا ينبغي أن ينتظر القارئ الملخص في نهاية الرســالة؛ لأن النقــاط الأكثر كفاءة تتمثل في نقاط الانتقال الرئيســية. ويمكن تلخيص خطبة الرئيس التي عرضت ســابقاً في ثلاث جمل: (١) أربعة منتجات إلكترونية جديدة، (٢) ســتة عشر موظفاً جديداً في المنطقة الغربية، (٣) سوق مستقرة.

وتعمــل التقنيــات الثلاثة التي تم اختبارهــا حتى الآن للتفريق بين النقاط الرئيســية، والدعــم والتنظيم والتلخيص المســتخدمة مع بعضهــا البعض لتحقيق الاســتماع الدقيق، ويساعد الاستخدام الفعال للتقنية الرابعة في تطوير باقي التقنيات.

تصور الرسالة:

هناك إســتراتيجية رابعة للاستماع النشط، وهو تصور الرسالة الموجهة من قبل المتكلم، والتي تُمكن المستمع من إبقاء العقل مدركاً لتلك الرسالة ومنصتاً إليها. وأهمية هذه التقنية هي أنها تســمح للفرد باســتخدام نحو ٧٥٪ من قدرته العقلية الغير مطلوبة لمواكبة وفهم هذه الرسالة. وبالتالي، يمكن للمدير بذل المزيد من الجهد للاستماع، مما يقلل احتمالية فقد جزء كبير من الرســالة. وأخيراً، يعمل هذا الأمر على حفظ الرسالة داخل العقل؛ لأن الصورة تظل مقترنة به. فعلى ســبيل المثال، في الاجتماع الســنوي الذي تم وصفه سابقاً، قد يتصور

المدير الســتة عشر موظفاً العاملين بقســم المبيعات بالمنطقة الغربية، على أنهم ستة عشر موظفــاً يركضون من مواقع مختلفة بالولايات المتحــدة إلى كاليفورنيا، وهذا التصور الماثل للستة عشر موظفاً يساعد المدير على تذكر واحدة من النقاط الرئيسية لهذه الرسالة.

يمثل التصور فناً من فنون الاســتذكار، أي أن الفرد يخلق بداخله جهاز تذكر، مع إدراج المزيج من الحروف؛ كل منها يمثل الحرف الأول من الكلمات الأساسية للرسالة. فعلى سبيل المثال، نفترض أن الفرد يعترض فقط على أخذ دورة تدريبية إضافية لبرمجة الحاســب الآلي، فيمكن أن ينشــأ هذا الاعتراض بســبب التكلفة أو بســبب عدم قدرة الفرد، أو أن الوقت غير مناســب، فنعتبر حينئذ أن كلاً من التكلفة والقدرة والوقت من البنود الرئيســية التي لابد من اســتخدامها؛ لتسجيل هذه الأفكار وفقًا لما أشار إليه المتكلم. فيعتبر فن الاستذكار أحــد الفنــون العلميــة في قطاع الأعمال. فعلى ســبيل المثال، في أحد المطاعم الشــعبية في هيوســتن، يتم إعداد السَلطات اليونانية على جانب الطاولة، فتستخدم الواصفات بالمطعم هذا الأمر كفنٍّ اســتذكاري لترتيب المكونات بطريقة بارعة "البدء بالأشياء العصيبة ومن ثم الأكثر سلاســة"، أي تقوم العاملات أولاً بتقطيع الخضروات في وعاء عميق، ثم تقوم بإضافة عصير الليمون والخردل وزيت الزيتون. ويمكن اعتبار فن الاستذكار بشكلٍ عام والمختصرات بشــكلٍ خاص نوعاً من التصور؛ لأنه من الأســهل أن نرى ونتذكر الأمور ًالتي قمنا بتخيلها وتصويرها بالعقل، أو عن طريق ربط الكلمة باختصارٍ معين.

تخصيص الرسالة:

المســتمعون الفعالون هم أولئك الذين يفحصون الرسالة للحصول على معلومات ذات معنى خاص بالمســتمع. ويصبح الموضوع بطبيعة الحال أكثر إثارة للاهتمام وأسهل للتركيز، إذا كان يتعلق بالمســتمع. في الواقع، يضمن أولئك الذين يربطون الرسالة بتجارب شخصية وجود عنصرين أساسيين من الاستماع، هما: الرغبة والدافع. فيمكن للمدراء الذين يستمعون إلى موظفيهم طبقاً للمثال الســابق، إضفاء الطابع الشــخصي على الرســالة من خلال طرح الأســئلة بأنفسهم: كيف ســتؤثر هذه التقنيات الأربعة على وظيفتي؟ هل سيؤثر استمرار توســع المجموعة الإلكترونية علي؟ هل ســتزيد نسبة الســتة عشر موظفًا الجدد من عبء العمل بالمنطقة الغربية؟ هل ســيؤثر ضَعف الســوق من اســتقراره على تنفيذ مخططات شركتنا؟ فالإجابة على هذه الأسئلة يكمن في فهم المديرين ما تتحدث عنه الرسالة، ومن ثم سيزداد حافز الاستماع إلى ما تحتويه الرسالة.

دوِّن الملاحظات:

يتم تعزيز كل هذه التقنيات عندما يدوِّن المستمع الملاحظات. فعلى سبيل المثال، يدرك طلاب الجامعات أهمية الملاحظات أثناء المرحلة الدراسية، ولكنهم قد يفقدون هذه العادة الجيدة بمجرد مغادرتهم الفصول الدراسية، ويمكن للمستمع بسهولة تقديم ملاحظات قصيرة للمساعدة في تنظيم وتصور وتخصيص رسالة محددة. فلم تقم الملاحظات فقط بتوفير إخطار خطّي من السجلات المكتوبة وحسب، ولكنها توفر أيضاً ردود فعل قيمة تخبر المستمع فقط بمدى أهمية عملية الاستماع. فإذا لم يتم تنظيم الملاحظات بشكلٍ جيد مع النقاط الرئيسية والدعم، فإن المستمع ربما لم يقم بتنظيم الرسالة عقلانياً. فإذا أشار استعراض سريع إلى أنه لم يتم أخذ أية ملاحظات لبعض الوقت، فقد تجد اهتمام المستمع مشتتاً.

تفيد الملاحظات المستمع بأنها تترك أثراً معنوياً بداخله، حيث تعتمد عملية الاستماع على النشاط العقلي في الغالب. وبالتالي، فإن الأشخاص الذين اعتادوا على النشاط البدني لا يتمتعون بطيلة البال أو الصبر على الاستماع لفترات طويلة.

بالطبع، يمكن أن يسبب تدوين الملاحظات مشكلة بالنسبة لبعض الأشخاص. فيمكن للمرء أن يقوم بالتركيز على بعض الملاحظات إلى الحد الذي يمكنه من فقدان المطلب الرئيسي من الرسالة. فبدلاً من ذلك، يمكن للفرد أن يقوم بتدوين العبارات والكلمات الرئيسية على هيئة مخططات أو باستخدام الاختصارات، متى يكون ذلك ممكناً.

توقَّف وفكِّر

تخيل أنك تستمع إلى عميل ساخط على الهاتف، ما هو رد فعل العميل المحتمل إذا قلت: أنا آخذ الملاحظات على هذا. فهل من الممكن أن تقوم بتهجئة اسم الشخص الذي ذكرته لي؟

فكرة أخيرة حول الملاحظات: إن المستمع الذي يقوم بتدوين الملاحظات التي أشار إليها المتكلم في كل رسالة موجهة. وعند مشاهدة المتكلم لتلك الملاحظات المدونة، فإنه سيحظى بدرجة أكبر من الثقة بأن المستمع اهتم به وقام بتدوين ملاحظاته. وسيتم مناقشة الاستماع الفعال بمزيدٍ من التفاصيل في وقت لاحق.

تعتبر كلٌّ من هذه التقنيات التي تحدد النقاط الرئيسية، والتنظيم، والتلخيص، والتصور، والتخصيص وتدوين الملاحظات، مفيدة لعمليات الاستماع النشط والتفاعلي. ومع ذلك، فإن هذه التقنيات حاسـمة بشكلٍ خاص، في الحالات التي تكون فيها القدرة على طرح الأسئلة ومراقبة الرسائل غير اللفظية محدودة.

طرحـت كافة الأسـئلة الممكنة إضافة إلى أسـئلة المتكلم لتوضيـح ماهيتها، فضلًا عن التقنيات السـت التي تم مناقشتها للتو. وسـوف يناقش القسم التالي الحالات التي يسهل فيها طرح الأسئلة التي تشير للاستماع التفاعلي.

تقنيات محددة للاستماع التفاعلي:

يلخص الجدول (٩-٣) التقنيات المسـتخدمة في حالات الاسـتماع النشـطة والتفاعلية. فعندما يشـارك المدراء في اتصال ثنائي الاتجاه، يمكنهم تحسـين فعالية الاسـتماع من خلال إعادة صياغة الأسئلة وطرحها.

إعادة الصياغة:

يُعتقد عادة أن إعادة الصياغة هي مجرد تكرار لما قاله المتحدث. ومع ذلك، فإن إعادة الصياغة تعكس ما يعتقد المسـتمع بأن المتحدث قاله. يقصد بإعادة الصياغة أن المسـتمع يسـتخدم كلمات أخـرى للتعبير عن المعنى الـذي يقصده المتحـدث، للتحقق من فهمه. وعلاوة على ذلك، تعكس إعادة الصياغة أيضاً المواقف الكامنة أو النبرة العاطفية للرسـالة، في حين أن العديد من الناس يترددون في إعادة الصياغة خوفاً من أن يتم تشـبيههم بالببغاء. فتعتبر إعادة الصياغة من الأمور الجيدة لتقنيات الاسـتماع لسـببين: تسمح إعادة الصياغة للمسـتمع بالتأكد مـن فهم ما يقصده المتحـدث، فضلًا عن تعزيز العلاقـة بين المتحدث والمسـتمع. فعندما يقوم المسـتمع بإعادة صياغة الكلام، فإن هذا يشير إلى الجهد والالتزام والنوايا الحسنة، التي تزيد من احتمالية استجابة المتحدث.

علـماً بالفوائـد الهامة لإعادة الصياغة، فقد تتسـاءل: لماذا نحن جميعـاً لا نفعل ذلك بشـكلٍ متكرر عند الاسـتماع إلى المتحدث. قد يكون السبب هو أننا نخشى أن تبدو حماقة

بالنســبة للآخرين. هل فكرت يوماً في الوقت الذي عاد فيه أحد أفراد عائلتك من العمل أو من المدرسة وسألته: "كيف كان يومك؟". فإذا كان الجواب شبيهاً بهذا الرد وهو: "أكره هذا المكان"، أو "أنا لا أعود إليه أبداً". فإذا كنت تريد إعادة صياغة هذا الكلام لفهم ماذا يقصد المتحدث، فعليك عدم الرد بقوله: "إذن، أنت تكره هذا المكان ولن تعود إليه أبداً"؛ لأن هذا الرد من شأنه أن يخلق بداخله الرغبة في الرد. بدلاً من ذلك، من الممكن أن تقول له: "يبدو أن اليوم كان شاقاً عليك"، فعليك أن تتذكر دائما بأن إعادة الصياغة يفترض أن تعكس معنى الرسالة التي تلقيتها، سواء بشكلٍ لفظي أو غير لفظي.

الجدول (٩-٣) تقنيات محددة للإنصات النشط والتفاعلي

الوضع النشط	الوضع التفاعلي
تحديد النقاط الرئيسية والدعم.	إعادة الصياغة.
تنظيم الرسالة.	طرح أسئلة مفتوحة ومغلقة.
تلخيص الرسالة.	طرح الأسئلة الأساسية والثانوية.
تصور الرسالة.	طرح الأسئلة المحايدة والموجهة.
تخصيص الرسالة.	
تدوين الملاحظات.	

توجيه الأسئلة:

تضيف الأسئلة المطروحة الكثير إلى قدرة المدير على الاستماع الفعال. يوصي هذا الكتاب بعدة مجالات عندما تكون أساليب توجيه السؤال مناسبة: الاستماع وإجراء المقابلات، وحل الصراعــات، والتدريبــات. تعتبر تلك الأســئلة المطروحة في غاية الأهميــة؛ لأنها توفر عملية الاتصال الفعال ذات الاتجاهين التي تم مناقشــتها بالفصل الثاني. فبدون طرح تلك الأسئلة، ســتكون ردود الفعل والتفاهم المتبادل مقيد بشدة، وهكذا. ففي المثال الوارد وصفه بالبند الســابق وهو بند إعادة الصياغة، التي يناقش فيها ضرورة الاســتماع بشكلٍ جيد، يجب على المستمع إعادة صياغة الكلام ليتفهم المراد جيداً، وعليه أيضاً طرح السؤال كالآتي: "يبدو وكأن

يومــك كان شــاقًا للغاية"، أو مــن الممكن تفهم حديثه والرد عليه مباشرة بقوله: "ماذا حدث؟".

في الحالة التفاعلية، عندما يكون معنى الرسالة غــير واضــح أو غير كامــل، يجب على المســتمع طرح الأســئلة، عندما تكون الكلمات الرئيسية أو العبــارات أو المفاهيم غامضــة، أو عندما تظهر التناقضات أو الاســتنكارات، حيث تســاعد تلك الأسئلة المطروحة على وضوح الأمر، ويوجد أسئلة أيضاً قد تســاعد المتحدث عــلى توضيح أفكاره. وعند استجوابه، فقد يجبر المتكلم على إعادة توجيه رسالته إلى منفعة المستمع.

توقَّف وفكِّر

تخيل أنك تحضر فعالية لإحدى الشركات وتحــاول الحديــث مــع أحــد موظفي الشركــة، فعليك أن تقرر ســؤالاً مفتوحاً لطرحه، فما هو الســؤال المفتوح الجيد الــذي يمكنــك الخوض بــه في الحديث؟ تلميح: لا يمكنك اســتخدام عبارة: "كيف حالك؟" بأنها سؤالٌ مفتوحٌ؛ فإنها لا تعني شيئاً.

يجب على المدير أن يحدد بشــكلٍ إستراتيجي الأسئلة الأنسب للحالات المختلفة؛ حيث يوجد ثلاث أنواع من الأســئلة المناســبة تدور حول هذا النقاش: هل الأســئلة مفتوحة أم مغلقة؟ أساسية أم ثانوية؟ مباشرة أم غير مباشرة؟ كما سيتم وصف أنواع الأسئلة في الفصل الرابع عشر؛ لأنها تابعة بشكلٍ أساسي لسياق المقابلات.

الأسئلة المفتوحة والمغلقة:

تعطي صياغة الســؤال المفتوح للمستجيب خيارات واسعة للرد عليه. على النقيض من ذلك، الســؤال المغلق الذي يقوم بإعطاء المســتجيب خيارات محــدودة للرد عليه، وتكمن هــذه الإجابة داخل حلقــة ضيقة. وفيما يلي مثال على هذه النقطــة: لنفترض أن الموظف قام بتقديم شــكوى إلى المدير، يصف له فيها حدوث مشــكلة كبيرة مع مشروعه الجديد. ففي هذه المســألة ينتقل الموظف في حديثه بين نقطة وأخرى، فلا يدرك المستمع المقصود مــن حديثه. وبطبيعة الحال، فإن هذا الوصف غــير منضبط، حيث إنه يجعل من الصعب عدم القدرة على الاســتماع بشكلٍ جيد. لذلك، يجب عليه طرح العديد من الأسئلة لوضوح واكتمال المســألة عند المســتمع. وتتضمن القائمة التالية أسئلةً مفتوحة ومغلقة قد يتطلب من الموظف توضيحها:

- ما هي الأسباب الرئيسية للمشكلة؟ (سؤال مفتوح).
- ما الذي يمكنك أن تخبرني به؟ (سؤال مفتوح).
- هل فحصت مقياس درجة الغليان؟ (سؤال مغلق).
- أين تعتقد أننا يجب علينا أن نذهب من هنا؟ (السؤال مفتوح).
- هل سيكون من المفيد الانتظار إلى الغد؟ (السؤال مغلق).

بالرغم من أن الأسئلة المفتوحة تتطلب معلومات إضافية، إلا أنها تسمح أيضاً بالخوض في الحديث عن كافة الأمور المتعلقة بالموضوع، ناهيك عن الأسئلة المغلقة التي ترتكز فقط على الامتثال للمشـاكل والحقائق، وتدعو إلى الالتزام بعبارات محددة. فعلى سـبيل المثال، "هـل أنت؟". ويجب على المدراء اسـتخدام التحليل الإسـتراتيجي لتحديد أفضل نوع من الأسئلة في كل حالة.

الأسئلة الأساسية والثانوية:

هناك خياران آخران مفتوحان أمام المدير، هما: الأسـئلة الأساسـية والأسـئلة الثانوية. فالسـؤال الأساسي هو السـؤال الأول حول موضوعٍ ما، حيث يجوز للمدير المتابعة بسؤال ثانوي للحصول على معلومات أكثر تحديداً، بعد الإجابة على السـؤال الأسـاسي. والسـؤال الثانـوي ليس مجرد سـؤال إضـافي، ولكنه يسـعى أيضاً للحصول على مسـتوى أعمق من المعلومات من السؤال الأساسي. فهذه التحقيقات تتطلب إسناد كافة الإيضاحات والتفاصيل. ويبين الاستخدام الإستراتيجي للاستجواب الأساسي والثانوي.

المدير: هل تعتقد أنك سوف تكون قادراً على القيام بالتحليل قبل يوم الأربعاء؟ (سؤال أساسي).

الموظف: إذا سارت الأمور على ما يرام، لن تكون هناك مشكلة.

المدير: ما الشيء الذي تعتقد أنه يسير على نحوٍ خاطئ؟ (سؤال ثانوي).

الموظف: من الصعب الحصول على المعلومات المحاسبية أحياناً.

المدير: ما هو الجزء المعين الذي يكون من الصعب الحصول عليه؟ (سؤال ثانوي).

لاحِظ أن كل سؤال ثانوي يسعى للحصول على مزيد من المعلومات حول الإجابة السابقة.

الأسئلة المحايدة والموجهة:

يتضمن التصنيف الثالث للأسئلة المطروحة الأسئلة المحايدة والموجهة، حيث تسعى الأسئلة الموجهة لتوجيه المتكلم للرد بطريقة معينة، ناهيك عن الأسئلة المحايدة التي تقود المتحدث إلى الاستجابة لرغبات المستمع نحو السؤال الموجه أو السؤال الرئيسي. فعلى سبيل المثال، من الممكن القول لأحد الأشخاص: "لا يبدو من المنطقي أن" أو "لن توافق على أن" أو "بالتأكيد أنت لن" أو "سوف تقوم بفعل....". فيمكن استخدام الأسئلة الموجهة بطريقة غير مباشرة، ويمكن استخدام الأسئلة الموجهة للحصول على تأكيد أو توضيح بشأن نقطة محددة واحدة، في حين أن السؤال المباشر يمكن الحصول من خلاله على الرد في الحال.

باختصار، على المدير الذي يقوم باستخدام إعادة صياغة الكلمات، طرح الأسئلة المناسبة بوضوح تام وفقاً لعمليات التطور التفاعلية. ومن الواضح أيضاً أن الاستماع التفاعلي ليس نشاطاً سلبياً، ولكنه يتطلب إشراك المدير من خلال استخدام إعادة صياغة الأسئلة بطريقة مناسبة. ولمساعدتنا في رؤية هذين الأسلوبين في العمل، دعونا نفحص المقابلة الافتراضية التالية بين المدير العام لشركة صناعية ورئيس أحد متاجرها. فالموضوع هو تحديد الموعد النهائي لتقديم طلب العميل. يبدأ المدير المقابلة من خلال مراجعة العقد ويسأل رئيس العمل: ما الخطأ؟ ومن ثم وقف رئيس المتجر من على كرسيه احتراماً لمديره واتجه إليه لمحادثته، وبدأ رده من خلال إعادة صياغة الحديث، والذي جعله يتفهم ويثبت أنه على بينة من أمره، ومن ثم سأله: هل تساءلت عن الموعد المحدد لتسليم طلبات العمل؟ فكان جوابه: لا.

يوضح مدير شركة فورمان أيضاً أن التأخير في إصلاح المعدات، الناجم عن الطقس القاسي، حال دون وصول الأجزاء الضرورية في الأسبوع الماضي؛ فسلسلة الأحداث هذه بلغت ذروتها مع انخفاض حجم المنتج.

فهدف المدير العام هنا هو الحفاظ على عملية الاتصال مع رئيس المتجر، وإيفاؤه بالجواب المناسب، عن طريق طرح ما إذا كان يتم إصلاح معدات العمل في الوقت الحالي،

ومن ثم يقوم رئيس متجر شركة فورمان بصياغة الكلام، والرد على المدير العام وتقديم كافة التفاصيل المناسبة إليه، موضحاً أن الإصلاحات قد اكتملت والمتجر الآن قيد التشغيل، ويقوم المديـر العام أيضاً بتلخيص هذا الحوار بقوله: "ما هو موعد التسـليم الجديد؟". ويظهر في هذا الحوار السـابق أن كلاً من المشـاركين في الحوار لديهم مهارة استماع جيدة، فضلاً عن مهارة إعادة الصياغة، والأسئلة المفتوحة والمغلقة والإشارات غير اللفظية المستخدمة.

الاستماع للاتصال غير الرسمي:

حتى الآن ركزت هذه المناقشـة على حالات الاسـتماع الرسـمية بين الأعضاء. أما حالة الاستماع غير الرسمية، فلم تتم مناقشتها حتى الآن، مع أنها تعتبر من الأمور بالغة الأهمية. فيمكن أن تصبح حالة الاسـتماع غير الرسمية حالة واقعية أو تعاطفيه، وينبغي على المدير أن يكون دائماً على بينة من الشـائعات التي تتـداول حوله. في أوقات أخرى يمكن أن توفر هـذه الشـائعات معلومات مهمة، وفي أوقـات أخرى قد يكون من المهـم محاولة تعديل محتوى الشائعات، وفي أوقات أخرى ربما يكون من الأفضل تجاهل الشائعات، ولكن يجدر بالمدراء البقاء مترقبين.

يشـير مصطلح الشـائعات إلى تاريخ مثير للاهتمام، حيث نشـأت تلك الشائعات خلال الحرب الأهلية، عندما كانت خطوط التلغراف الاسـتخبارية متشابكة من شجرة إلى أخرى، حيث إن العديد من الرسـائل الشـائعة بينهم غير صحيحة وخاطئة، وقد قيل حينئذ أن أي شائعة تعتبر إشاعة غير حقيقية.

ما الذي يسبب الشائعات في المنظمات الحديثة؟ للإجابة على هذا السؤال، تكون الصيغة التالية مفيدة:

الشائعات = الغموض X الفائدة

تنشـأ الشـائعات عندما تكون الرسـالة غامضة. فـإذا كانت جميـع المعلومات متاحة وواضحة من القنوات الرسـمية، فلن تنشـأ شـائعات. ولكن عندما تكون الرسـالة غامضة ومثيرة للاهتمام، فسوف تنشأ الشائعات من ورائها.

ولهــذه العلاقة آثار هامة على الاتصالات الإدارية، فيمكن للإدارة تحديد ما الشيء الذي يثير اهتمام الموظفين من خلال الاســتماع إلى الشــائعات. على ســبيل المثال، استقال نائب الرئيس مؤخراً من شركة كمبيوتر، ولكن الشــائعات لا تتناول موضوع الاستبدال. وبدلاً من ذلك، فإن الموضوع الرئيسي للشائعات هو علاقة جديدة بين اثنين من الموظفين. هذا يعني ضمناً أن الموظفين واثقون نسبياً من فريق الإدارة، وأن استبدالاً واحداً ربما لن يهز القارب. قارن ذلك بشركة، حيث تقاعد الرئيس فجأة. محور المناقشــات كلما تجمع الناس كان آخر شائعة حول الاستبدال، ومن الواضح أن هذه المسألة كانت مصدر قلق كبير للموظفين.

توقّف وفكّر

١. لمــاذا يفضــل الموظفــون تلقــي معلوماتهــم مــن خــلال القنوات الرسمية؟

٢. لماذا يلجأ الموظفون إلى الشــائعات للحصــول على المعلومــات، عندما يصعــب عليهــم الحصــول عــلى المعلومات من مصادر رسمية؟

٣. كيف يمكن للمدراء تقليل نشــاط الشائعات بين موظفيهم؟

تشــير البحــوث إلى أن نحو مــن ٧٠ إلى ٩٠ في المئــة مــن المعلومــات المنقولة عــن طريق الشائعات في المنظمات صحيحة. ومع ذلك، يظل بعض التحريف موجــوداً[١٥]. غالباً ما يجعل لب الحقيقة بالإضافة إلى درجة التحريف، الرســائل المنقولة عبر الشــائعات قابلة للتصديق وممتعة وراسخة.

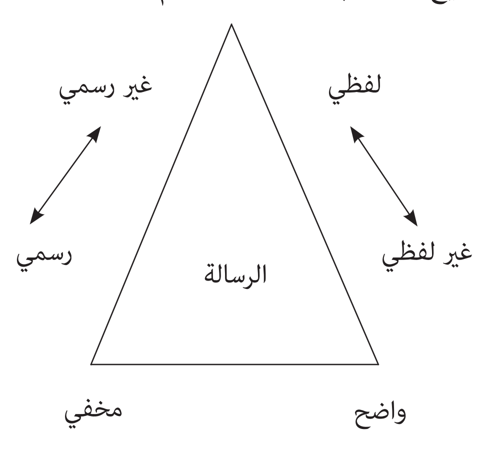
ومــع انتقــال المعلومات من شــخص لأخر، تتعــرض لثلاثة أنواع من التغيير: النوع الأول هو التســوية وإســقاط التفاصيل وتبســيط السياق والاعتبارات. وتعتبر تلك العملية ســائدة بشكلٍ خــاص، عندما تكون الشــائعات معقدة للغاية، ويجب أيضاً أن تكون مبسطة من أجل تمريرها إلى الشخص التالي. والنوع الثاني من التغيير هــو توضيــح الصورة ومعالجــة البيانات المتنقلــة، وتتمثل في جعل قصة قصيرة للتســلية وتمريرها من شــخص لآخر. والنوع الثالث من أنواع التغيير هو الاســتيعاب، أي ميل الناس إلى تغيير الشائعات لهدفٍ مستقل بذاتهم، والذي بدوره يجعل الشائعة أكثر إثارة للاهتمام من تلك الشائعات الأخرى[١٦].

يتطلب الاســتماع الإداري الفعال أن يقوم المدراء بتقييم الاتصال غير الرســمي بشــكلٍ حاســم؛ لتحديد مدى حدوث التغييرات الدارجة في التســوية، وتوضيــع ومعالجة الصورة، والاســتيعاب الدارج بين الشــائعات غير الدقيقة، والتي يمكن أن تدعو في بعض الأحيان إلى

العمل. ففي إحدى شركات التصنيع، أشـارت الشـائعات إلى أن الشركة سـتقوم بفتح باب التسريح للعديد من العمال بسـبب تركيب الماكينة الجديدة. وعندما سـمعت الإدارة بهذا الأمر، أشارت إلى أن هذه الشائعات غير صحيحة، ومن ثم التقى فريق الإدارة مع الموظفين للتأكد من عدم حدوث تسريح للعمال. وقد سـاعد الاستماع إلى الشائعات على منع التأثير على معنويات الموظفين. وكما قال أحد المدراء ذات مرة: من المهم الاسـتماع إلى "الحديث في الشـارع". وتبين البحـوث أن الموظفين يفضلون الحصول عـلى معلوماتهم من القنوات الرسـمية، وأنها تتحول إلى قنوات غير رسمية عندما تقل القنوات الرسمية. وينبغي للمدراء المعنيين بالإشاعات المتفشية أن يتذكروا العلاقة بين القنوات الرسمية وغير الرسمية

الاستماع إلى البيئة الكلية:

يناقش هذا الفصل أولاً الاسـتماع إلى الكلمات المنطوقـة. ويتحدث الفصل العاشر عن الاتصال غير اللفظي، حيث يجب على المدراء الاسـتماع إلى الرسائل المنطوقة وغير اللفظية، سـواء بشكلٍ منفصل أو مشترك في البيئات الرسميةٍ وغير الرسمية. يتطلب الاتصال الإداري الإستراتيجي الاستماع إلى الرسائل غير الواضحة دائماً. يشير الشكل (٩-١) إلى الجوانب الثلاثة التي تمت مناقشتها: الجانب الرسمي والجانب غير الرسمي، الجانب اللفظي وغير اللفظي، الجانب الواضح والجانب المخفي. وسيتم عرض تلك الاحتمالات في مثلث متساوي الأضلاع؛ لأنه ينبغي النظر في جميع الجوانب الثلاثة على قدم المساواة.



شكل (٩-١) الأبعاد الثلاثة التي تتضمنها الرسالة

اســتناداً إلى ما ســبق، يجب على المدراء إبقاء أعينهم مفتوحة وآذانهم مصغية؛ لتجنب أية إشــاعات تدور داخل منظمتهم. فعندما يكون الشخص على بيّنة من حدث أو إشاعات قادمــة، فعليه اتخاذ كافة الإجــراءات الملائمة والصحيحة، ويجب على المدير أن يتحقق من ذلك الأمر عن طريق الاســتماع إلى الموظفين. ففــي أحد المجلات عبر الإنترنت، كتبت مدام نــوار مقالاً بعنوان "لعنة الربع الرابع": كيف لي أن أقول بأنه يوجد شــائعات حول تسريح العمالة، دون صدور خطاب رســمي معلن من قِبل الشركة؟[١٧]. فقد قامت بمناقشة المقالة لإعادة الهيكلة المحتملة. فمن الممكن أن يستمع أحدهم إلى أن هناك موظفين قد استقالوا طوعــاً ولم يتم اســتبدالهم، أو هناك زيادة ديون على الشركة أو ســيتم تسريح العمالة إلى شركات أخرى، فضلًا عن الاجتماعات غير المعلنة، ومغادرة كبار المســؤولين التنفيذيين، ومن الممكن أن تصل هذه الأنباء إلى الموظفين المعلن عنهم، فيقومون بالانتقال إلى المكان الجديد دون صدور تصريح رسمي بذلك.

بطبيعــة الحال، إن إعادة الهيكلة تعتبر عمــلاً جذرياً؛ حيث يجب على المدراء الإنصات والاستماع إلى تحليل العديد من الأحداث والشائعات الدارجة داخل الشركة، والتي يمكن أن تؤثر على الحياة المهنية للموظف. فعلى سبيل المثال، ما هي الإدارات التي تحصل على أفضل الميزانيــات؟ من المحتمل أن تكون إدارة العمالة والموظفين هي الحاصلة على كبرى الفرص. فعــلى الرغم من صعوبة تحديد ميزانية العمل الخاصة بكل قســم، فمــن الممكن مراقبة الزيادة في الميزانية. الاســتعانة بموظفين إضافيين لعمليات الدعم وشراء معدات الحاســوب الأحدث والأفضل، واقتناء أثاث مكتب جديد، والســفر المتكرر إلى المؤتمرات المهنية. كل ما سبق يشير إلى الإدارة المفضلة على مستوى الشركة.

يقودنا الحديث هنا إلى أن الاســتماع الإداري لا يقتصر على الكلمات الواضحة فقط، بل يمتد أيضاً ليشــمل الاستماع إلى السلوكيات اللفظية، والإشارات المستمرة القادمة من البيئة. ولقد ذكرنا سابقاً مناقشتنا حول نموذج الاتصال الإستراتيجي المدرج بالفصل الثاني، فضلاً عن وثائق مناخ الاستماع ذات الصلة.

تطوير مناخ الاستماع:

إضافة إلى الاستماع بعناية، يجب على المدراء الاستماع إلى الموظفين بعناية فائقة، مع خلق مناخ متبادل بينهم، وبدون هذا المناخ يمكن أن تصبح بيئة الاتصال داخل المكتب متشابهة مع بيئة المنزل. فعلى سبيل المثال:

الوالد: لماذا لا تخبرنا أبداً بما تفعله؟

الابن: أفعل، ولكنكم لم تستمعوا إليّ. كنتم دائما مشغولين جداً.

الوالد: نحن شغوفون جداً بالاستماع إليك، ولكنك تبدو وكأنك لا تريد إخبارنا بأي شيء.

فهل الآباء شغوفون جداً بالاستماع إلى أبنائهم، أم أن الأمر يبدو ظاهرياً فقط؟ فقد تم طرح السؤال نفسه على العديد من المدراء: هل من الممكن أن يبدو مستمعاً إليك ولكنه مشغولٌ في أمور أخرى؟ قد يخلق المرء عن غير قصد مناخاً غير مستجيب عن طريق سلوك خفي، كأن يقول المدير إلى الموظف: "لِم نتحدث في هذه المسألة مادام لم يستمع إلينا أحد؟ وقد تتذكرون أن ثقافة المنظمة ومناخها تمت مناقشته بالفصل الثاني، وتم إبرازهما كطبقة خارجية لنموذج الاتصال الإستراتيجي لتطوير إستراتيجية الاتصال.

بالرغم من أن المدير مسؤول عن كافة المعلومات الخاصة بالشركة، وينفق ما يصل إلى ٥٠٪ من وقته في العمل للاستماع إلى الموظفين، فلا يمكن للمرء الاستماع من تلقاء نفسه إذا كان المخاطب لا يتحدث عن شيء. فقد يحتاج المدراء إلى تطوير مناخ الاستماع لتحفيز الأشخاص على الانفتاح. وبالتالي، ينبغي على المدراء السعي إلى القضاء على عادات الاستماع التي تثبط التواصل. الجدول (٩-٤) يسرد ١٦ عادة من عادات الاستماع المزعجة[١٨]. إن قيام المستمع بهذه السلوكيات لا يظهر مناخاً إيجابياً للاتصال. وتبعاً لذلك، من الممكن ألا يصدق المتحدث بأنه يُصغى إليه. من الممكن أن تعمل هذه القائمة كقائمة.

الجدول (٩-٤) عادات الاستماع المزعجة

١ - لا يعطيني الفرصة للتحدث.
٢ - لا يسمح لي أبداً باستكمال أكثر من جملتين قبل المقاطعة.
٣- لا ينظر إلى أبداً عندما أتحدث.
٤- يظهر تململه باستمرار باستخدام وتفحص الورقة أو القلم فضلاً عن الإصغاء إلي.
٥ - لا يبتسم أبداً.
٦- دائما ما يغير الموضوع بتساؤلاته وتعليقاته.
٧- عندما أبدي اقتراحاً لا يأخذ به أبداً.
٨- دائماً ما يركز نحوي لإخباري بنقطتي التالية.
٩ -دائماً ما يتفوه على لساني بما لا أعنيه.
١٠ -من حين لآخر، يتساءل ما هو السؤال الذي طرحته عليه.
١١ -عندما أتحدث يقوم بإنهاء الجملة نيابة عني.
١٢ -عندما تكون لدي فكرة جيدة دائما ما يقول: "إنني أيضاً كنت أفكر بذلك".
١٣ - دائماً ما يومئ برأسه بشكلٍ زائد، يقول نعم! صحيح.
١٤- يحاول أن يلوح بإشارات مضحكة عندما أحاول أن أكون جاداً.
١٥- حينما أصل فإنه لا يدع ما يقوم به ويعير الانتباه التام إلي.
١٦- يسأل الأسئلة التي تتطلب موافقة. فمثلاً، يصرح بشيء ما ثم يقول: "ألا تعتقد ذلك؟".

فحص شخصية المدراء؛ وذلك لينظروا ما إن كانوا يبدون أياً من السلوكيات المزعجة.ويتطلب مناخ الاتصال مستويين من الاستماع: الأول، هو المستوى الجزئي أو حالة واحد على واحد، والمستوى الثاني هو الكلي (Macro) أو المناخ الكلي. وسنستعرض أولاً المستوى الجزئي (Micro).

مناخ الاستماع الجزئي:

طلبت دراسة بحثية من الموظفين الإشارة إلى أي عادات الاستماع السيئة المذكورة في الجدول (٩-٤) التي يجدون أنها الأكثر شيوعاً[١٩]. برزت عادتان وهما:

عندما أتحدث يقوم بإنهاء الجملة نيابة عني.

وحينما أدخل فإنه لا يدع ما يقوم به ويعيرني الانتباه التام.

تكشــف هذه النتيجة بشــكلٍ خاص، وتوضح أن المستمع يحتاج إلى إيلاء اهتمام كامل للمتكلم الذي لا يريد أن يتسرع في إنهاء رسالته، حيث تتعلق هذه المسألة بالقاعدة (٢٥-٧٥) التي تمت مناقشــتها سابقاً. إن عقل المســتمع يتحرك أسرع من الكلمات التي ينطقها المتكلــم. فعلى الرغم من أن المســتمع يــولي المتحدث الاهتمام، والذي بشــأنه طور مناخ الاســتماع السلبي، ومن ثم ينطبق الشيء نفســه عندما يعمل المستمع على شيء آخر أثناء محاولة الاستماع، فقد يشعر المتكلم بأن الرسالة التي تم قولها ليست مهمة جداً.

إن إظهار المناخ الإيجابي هو الأكثر أهمية، عندما يشــارك المدير في الاســتماع التعاطفي. ووفقاً لما ذكرناه سابقاً في هذا الفصل، يحاول المستمع المتعاطف أن يتفهم مشاعر المتكلم. فمعظــم الناس يمــرون بمرحلة صعبة عندمــا يريــدون أن يعبروا عن مشــاعرهم. لذلك، يجب عليهم إنشــاء مناخ مشــجع وداعم ومتقبل بين كلا الطرفين. وتشــمل الإستراتيجيات الإدارية لتطوير مناخ الاســتماع: الحفاظ على الاتصال البصري بين المستمع والمتكلم، وميل الجســم باتجاه الشخص المقابل، وتغيير تعابير الوجه حسب الرسالة التي يسمعها، وتدوين الملاحظات. فهذه السلوكيات ترسم مناخاً إيجابياً لعمليات الاستماع.

مــن الممكن أن تقوم بممارســة قيم عمليات الاســتماع، والمراجعــات القائمة والعادات المذكورة ســابقاً لمدة أســبوع واحد؛ فســوف يشــكل هذا الأمر رؤى قيمة لتحســين مناخ الاستماع الجزئي.

مناخ الاستماع الكلي:

يجب على المدراء أن يتحملوا مسؤولية ضمان حرية تبادل المعلومات في الوقت المناسب، وبطريقــة دقيقة لمن يعملون معهم[٢٠]، ويجب عليهم تهيئة جوٍ عام يعزز الفرصة للاتصال بدلاً من إعاقته. ويتجلى هذا المستوى الكلي للاستماع من خلال سلوك المدير العام وأسلوبه، والنهج الأســاسي الثابت المســتخدم لدى الشركة. فعلى ســبيل المثال، عندما تولى السيد إد وايتاكــر Ed Whitacre منصب الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز General Motors عام ٢٠٠٩، بذل أولى الجهود لتحويل ثقافة الإدارة العامة للشركة من البيئة الاستبدادية إلى بيئة مفتوحة أكثر طلاقة وحرية. كان يفضل التواصل الشخصي عن البريد الإلكتروني، جاعلاً

من السـهل على الموظفين الوصول إليه، باستخدام المصاعد الخاصة بهم والحمامات وغرف الطعام أيضاً. كان يتوقف بشـكلٍ مسـتمر في محطات العمل ليتسـاءل عن المساعدة التي يقدمونها لبيع المزيد من السيارات، حتى أصبح الموظفون يتطلعون إلى زياراته(٢١). كل ذلك يمكن أن يحدث بشكلٍ سلس وبسيط، إذا كان المدراء متاحين فعلياً في جميع الأوقات، وغير جالسين وراء أبواب المكاتب المغلقة.

يقـدم تـوم بيـترز Tom Peters في كتابه الشـهير: "ازدهار الفـوضى" (Thriving on Chaos)، عـدداً من الاقتراحات التي تخلق بيئات اسـتماع قوية(٢٢)، حيث يقترح أن تكون عمليات الاسـتماع ضمن الروتين اليومي لمدراء الشركة، ويمكن قيامه بذلك عن طريق زيارة الكافتيريا أو غرف الاستراحة بشكلٍ متكرر. ولسوء الحظ، فإن العديدٍ من المدراء لا يمتثلون لتلك الأمور بسبب ضيق الوقت، ولا يدركون أن هذا الأمر يعتبر جزءاً لا يتجزأ من وظيفتهم.

وهنـاك إسـتراتيجية أخرى تتمثـل في: أن عقد اجتماعـات غير رسـمية "مؤتمرات" أو تجمعات عفوية مكونة من عدد قليل من الناس لمناقشة مشكلة، يدل على أن أحد المدراء يريد ويحتاج للاسـتماع إلى أفكار الموظفين. وهناك أسـلوب آخر هو الحفاظ على العناوين الرسـمية ورموز السلطة إلى أقصى درجة ممكنة. فهذا الشأن جعل الأشخاص على استعداد تام لمناقشـة خبراتهم مع المدراء، دون أن يشـعروا بأنهم أقل شـأناً من غيرهم. ففي بعض المنظـمات المعاصرة، اختفت عناوين الوظائف من المجلات والصحف، ومن أبواب المكاتب ومن بطاقات الأعمال، مما يعني أن الجميع يعملون في وظائف هامة كلٌّ حسب خبرته.

يمكن أن تكون سياسـة الباب المفتوح المعبر عنها داخل الشركات تابعة لمجال الاسـتماع الكلي أو الجزئي. وكثيراً ما يفخر المديرون بالإعلان عن سياسة الباب المفتوح، حيث يقومون بإخبـار موظفيهم بعدم التوقف أمـام باب مكتبهم بقولهم: "بـاب المكتب مفتوح دائماً"، فضلاً عن أن المدراء يشعرون بالإحباط عندما يتوقف الموظفون عن استخدام سياسة الباب المفتوح(٢٣).

لماذا لا يتم استخدام سياسة الباب المفتوح؟ ربما توجد بيئة استماع سلبية. أولاً، قد يكون من الضروري تحديد موعد ملائم مع المساعد الإداري؛ لتحديد كيفية استخدام سياسة الباب المفتوح. ثانياً، يمكن أن يقع المكتب بعيداً عن مناطق عمل الموظفين، فضلاً عن أنه من الأفضل

أن يقع المكتب على مقربة من مناطق العمل. أليس من الأفضل أن يكون ذلك سهلاً وسلساً؟ نعم سـيخلق ذلك مناخاً إيجابياً مفتوحاً. فقد لاحظ أحد مـشرفي الهيئات العامة الكبيرة أن أولئك الذين يقومون بالإعلان عن سياسة الباب المفتوح، بحاجة إلى هذه السياسة حقاً.

وأظهرت السـيدة سيليسـت eleste، وهـي مشرفة الخط الأول بشركتهـا، أهمية مناخ الاستماع الكلي، حيث تمركزت شركتها في أقصى جنوب ضواحي شيكاغو، وربما كانت واحدة من المشرفين الأكثر جدية واحتراماً. اكتسبت الاحترام من قِبل الموظفين بسبب توفيرها لمناخ الاستماع الكلي. على سبيل المثال، استأجرت الشركة حافلةً يوم السبت؛ من أجل الذهاب في رحلة مع الموظفين لحضور مباراة فريق Chicago White Sox، في لعبة البيسـبول بمدينة شيكاغو Chicago، وكانت واحدة من المشتركين بهذه الرحلة، وخلال الرحلة ذهاباً وإياباً، وخـلال المباراة، اعتبرت نفسـها جزءاً من المجموعة، على الرغم مـن أنها المشرفة الوحيدة القائمة على هذه الرحلة. وربما كان هذا أحد الأسباب التي جعلت موظفيها يعتقدون حقاً، أن سيليست كانت تتبع دائماً سياسة الباب المفتوح لمن يريد النقاش معها. وهذا هو السبب الرئيسي الذي طور مناخ الاستماع الإيجابي.

ويؤثر عدد من العناصر على تصورات الموظفين وآرائهم، التي يريدون طرحها على المدير للاسـتماع إليها بشـكلٍ كلي[٢٤]، حيث يؤثر عمل الموظفين وخلفياتهم الشخصية، وثقافتهم التنظيمية، وأدوار الموظفين داخل المنظمة، والسلوكيات الرمزية الصغيرة للمدير، على المناخ الكلي للاسـتماع. ومن شـأن المدراء أن يقوموا بعمل مراجعة دورية لسـلوكهم في الاستماع الشخصي وبيئتهم؛ لضمان أنهم قد أوجدوا مناخاً يقول: "نعم، أنا على استعداد للاستماع".

ملخص:

يحتاج المدراء إلى تطوير مهاراتهم في الاسـتماع. وتتمثل الفائدة الرئيسـية للاسـتماع في تحسـين الفهم بين الناس. تأتي العديد من البيانـات اللازمة لاتخاذ قرارات جيدة من خلال الاسـتماع، حيث يجعل الشـخص على درجة عالية من الثقة. ويحظى المستمعون الجيدون باحترام أكبر ويحبهم زملاء العمل. ويتيح الاستماع الأفضل للمدير بشكلٍ عام أن يكون على علم أفَضل.

يجب أن يبذل المدراء جهداً كبيراً ومُركزاً للتغلب على حواجز الاستماع. إحدى العوائق الأساسية هي أن الناس يفكرون أربع مرات أسرع مما يمكن أن يتكلموا به. وبالتالي، فإن عقل المستمع يميل إلى التشتت. يُعد كلٌّ من الدافع والرغبة من الحواجز ذات الصلة. يجب تطوير الاستعداد قبل بدء الاستماع، في حين أن الدافع السيء هو سبب كبير بسبب المشكلة (٢٥-٧٥). وتشمل الحواجز الأخرى التي تحول دون الاستماع إلى الاختلافات الداخلية والنقاش وضيق الوقت.

النوعان الرئيسيان للاستماع هما: النشط، والتفاعلي. تتم عملية الاستماع النشط عندما تكون فرصة الشخص للرد مباشرةً على المتكلم ضعيفة، ويحدث الاستماع التفاعلي عندما يمكن للمدير التفاعل لفظياً مع المتكلم من خلال طرح الأسئلة أو التلخيص.

تتدرج شدة الاستماع إلى ثلاثة مستويات: عارضة ووقائعية وتعاطفية. ويتحدد مستوى الاستخدام بأهمية وتعقيد الرسالة والمناسبة. وبمجرد أن يحدد المدير نوع ومستوى قوة الاستماع المطلوب، عليه أن يستعد جسدياً ونفسياً للاستماع.

تشمل أساليب الاستماع الفعال: تحديد النقاط الرئيسية، الدعم، التنظيم، التلخيص، التصور، تخصيص الرسالة، وتدوين الملاحظات. وتشمل تقنيات الاستماع التفاعلي: إعادة صياغة الأسئلة المفتوحة، المرحلة الابتدائية والثانوية والمحايدة، وطرح الأسئلة المفتوحة. عند الاستماع إلى الاتصالات غير الرسمية، يجب على المدير أن يتذكر أن المعلومات المرسلة بشكلٍ غير رسمي تخضع لبعض التشويه. تظهر عملية التمهيد والتسوية. والمدير الذي يعد مستمعاً جيداً يستمع إلى البيئة الإجمالية، وإلى كلٍ من الرسائل المنطوقة وغير اللفظية.

وأخيراً، يجب على المدير أن يعمل على تطوير المناخ الذي يدل على القبول؛ حتى يكون دافعاً للناس للتواصل. على المستوى الجزئي، يجب على المدير تجنب العادات الضعيفة للاستماع مثل المقاطعة. أما على المستوى الكلي، فإن سلوك المدير العام وأسلوبه سيشيران إلى إمكانية الوصول إليه.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

٩-١: الاستماع والتكنولوجيا:

وصلت فيرونيكا شارب Veronica Sharpe، مديرة التسويق في شركة دايموند للاتصالات Diamond Communicatios وهي شركــة إعلانات خارجية، إلى قاعة الاجتماعات لعقد مؤتمرهــا عن بُعد مع براد جونز Brad Jones، وهو عميل محتمل. كانت مشــغولة للغاية اليــوم، وجلبت معها الكمبيوتر المحمول الخاص بها للتحقق من بريدها الإلكتروني بشــكلٍ دوري، كما أنها جلبت لها مسجل الصوت الرقمي، بحيث يمكن تسجيل المحادثة كمرجع في وقت لاحق، وتركت الكاميرات مغلقة متعمدة، واختارت استخدام البث الصوتي فقط. اتصل براد بها في الوقت المناسب، وبدأوا يتحدثون عن خطة براد لاستخدام المساحة الإعلانية، على مجموعــة متنوعة من اللوحات الإلكترونية على طول الطريق السريع ٤٥: طريق الشــمال والجنوب، من خلال هيوستن Houston، تكساس Texas.

بعــد حــوالي دقيقتين من بــدء براد Brad في عــرض خططه، أصدر صــوت الكمبيوتر المحمول الخاص بفيرونيكا صوتاً يدل على رسالة بريد إلكتروني كانت تنتظرها لمدة ساعتين، وكان الوقــت أمراً ذا أهمية جوهرية، فكان عليها أن ترد بسرعة لتســوية دفعة مالية قبل الســاعة ٤:٠٠ بعد الظهر. الموعد النهائي، ٥:٠٠ مســاءً في المنطقة الزمنية الشرقية من حيث يتم إرســال البريد الإلكتروني. فكرت قليلاً قائلة: "أنا أســجل هذه المحادثة حتى أتمكن من اســتعراضها مرة أخرى في وقتٍ لاحق. لابد لي من الإجابة عــلى هذا البريد الإلكتروني الآن. أداء مهام متعددة في نفس الوقت".

بعــد حوالي دقيقة، في منتصــف ردها على البريد الإلكتروني، لاحظــت وقفة متميزة في خطاب براد Brad قائلاً: "فيرونيكا Veronica أما زلت هناك؟".

أجابت فيرونيكا Veronica : "أجل، نعم، هل يمكنك تكرار ما قلته؟".

"أريــد أن أعرف هل هذه الخطة هي أمر يمكــن لشركتك إنجازه، أم أحتاج للعثور على شركة أخرى للوحات الإلكترونية؟" سأل براد Brad.

الأسئلة:

١. ما هي مبادئ الاستماع الفعال التي انتهكتها فيرونيكا Veronica؟

٢. ما هو أفضل بديل لها في هذه اللحظة، نظراً لعدم اهتمامها بمقترح براد Brad؟

الحالة ٩-٢: مشاكل الاستماع لهولجيت:

جون هولجيت John Holgate مدير قسم في مصنع للمواد الكيميائية، لديه العديد من المهندسين لتقديم التقارير. كجزء من وظيفته، يحضر هولجيت Holgate الاجتماعات خلال أي يوم مع بعض مهندسيه المبتدئين، وكذلك مع أشخاص خارج مجموعته المباشرة. في بعض الأحيان يحضر الأشخاص الذين لهم مناصب أعلى في الشركة (المدير الفني أو نائب الرئيس، على سبيل المثال) هذه الاجتماعات الخاصة بالمراجعة.

يعتقد المهندسون الذين يعملون لصالح هولجيت Holgate أنه غالباً ما يسيء تمثيلهم، ويعتقدون أيضاً أن هولجيت Holgate لا يستمع إلى ما يقال، وكثيراً ما يقاطع المتكلمين ويكمل الجملة بالنسبة لهم. وبما أن المهندسين لا يرغبون في الاختلاف مع رئيسهم علناً، فإنهم لا يتعارضون معه أمام الإدارة العليا.

وبطبيعة الحال، تؤدي هذه العادة إلى الارتباك، وإهدار الوقت والجهد، وضعف الروح المعنوية. وعندما يعود أعضاء الإدارة العليا لاستعراضهم المقبل، عادة ما يجدون أن العمل الذي طلبوه لم يتم، وفي الواقع يجدون في بعض الأحيان أن المهام غير المطلوبة قد نفذت. وعندما يستمعون إلى استعراض حالة مشروع هولجيت Holgate، تتساءل الإدارة مؤخراً عما يجري. هذا الشك لا ينعكس فقط على هولجيت Holgate، ولكن على مرؤوسيه أيضاً، حيث أدى ذلك إلى ضعف معنويات هولجيت Holgate ومرؤوسيه.

الأسئلة:

١. لماذا يكمل هولجيت Holgate جمل المتحدث؟

٢. كيف يمكن لهولجيت Holgate تحسين مهارات الاستماع؟

٣. على افتراض أنك مرؤوس هولجيت Holgate، كيف يمكنك الإشارة إلى هذه المشكلة؟

الحالة ٩-٣: معذرةً!

بــوب بــيرس Bob Pierce وهو رجل في الخمســين من عمره، هــو رئيس شركة ABC للإنشــاءات، وتعتبر الشركة الأكثر تقدماً وابتكاراً في الطرق السريعة والجسور وبناء السدود في المنطقــة. خدم بيرس Pierce في مجالات وظيفيــة مختلفة من الشركة، وهو متعلمٌ جيد إلى حدٍ ما، وخبير في الهندسة.

قبــل أن يصبح نائب رئيس العمليات الميدانية في شركة إنشــاءات المباني المتقدمة، كان والــتر هورتــون Walter Horton كبير مهندسي شركة منافســة، لديه ســمعة لكونه مدير مــشروع جيد جداً، كما أنه يعــرف عن كثب تفاصيل العمليات الميدانية لشركة إنشــاءات المباني المتقدمة.

وقــد عاد بيرس Pierce للتو من إجازة مرضية. وبســبب إصابتــه بنزلة برد، توقف عن العمل مؤقتــاً ولكنه ظهر الآن، وأنهى أخيراً العمل المتراكم واســتعد للذهاب لتناول وجبة الغــذاء. بعد ذلك، دخل هورتون Horton إلى مكتبه، وحاول الاتصال ببيرس Pierce خلال الأيام القليلة الماضية، لقراره حول خطة بناء الســد الجديد، وبدأ هورتون Horton في نشر مخططاته على مكتب الرئيس وبدأ عرضه.

بعد العرض التقديمي، بدأت المحادثة التالية:

هورتون Horton: حسناً، ما هو شعورك تجاه الخطة؟

بيرس (بطريقة مغيبة إلى حدٍ ما): حسناً، آه. جيد جداً.

هورتون Horton (بسرعة إلى حدٍ ما): هل هناك أي شيء لم أوضحه؟

بيرس Pierce: مممم... لا.

هورتون Horton: حسنًا... جيد. الآن أود أن أعرض الخطة على مجلس الإدارة وربما.

بيرس Pierce: مجلس الإدارة! انتظر لحظة. أنت تتحرك بسرعة كبيرة.

هورتون Horton: لقد وافقت على الخطة وقلت إنها جيدة أليس كذلك؟

بيرس Pierce (وهو غير متفق على الإطلاق): حسناً، نعم فعلا.

الأسئلة:

١. ما هي الحواجز الجسدية والنفسية التي واجهت بيرس Pierce خلال العرض؟

٢. مــا هي الافتراضات التي جعلت هورتــون Horton يدرك قدرة بيرس Pierce على فهم الوضع؟

٣. ما الذي يمكن أن يفعله بيرس Pierce لمنع ذلك الوضع؟

٤. مــا هي أوجه القصور التي يواجها هورتون Horton، كمتصل من شــأنه أن يشرح الوضع لأي شخص يستمع إليه؟

حالة ٩-٤: الاستماع ولكن ليس الإنصات:

شركة ســيدار Cedar للأجهزة والأثاث هي سلسلة من ضمن خمسة مخازن، يقع اثنان في يونجســتون Youngstown، واثنان في آكــرون Akron وواحد في كليفلاند Cleveland، والمكتب الرئيسي للشركة في آكرون Akron.

جــين بايــل Jane Pyle هي مديــرة المكتب الرئيــسي، وهي مشرفة عــلى العمليات التشــغيلية لأربعة مدراء، ثلاثة من موظفي بايــل Pyle ذوي خبرة وكفاءة، فهي تخبرهم مــا تود القيــام به مرة واحدة، ويتم ذلك على الفور. ومع ذلك، فيبدو أن الموظفة الرابعة هارييت إندرس Harriet Enders تنهي الأمور بشــكلٍ غير صحيح إلى حدٍ ما. تنهي جين عملهــا اليومــي، ولكنها تضطر كثيراً إلى إعادة ذلك مماً يشــكل عبئاً إضافياً على الشركات الثلاثــة الأخرى، فهم بحاجــة إلى القيام بعمل إندرس Enders التــي لم تجد وقتاً لإنهائه بســبب إعادة عملها الأصلي، وقد بدأ الموظفون الثلاثة الآخرون في تقديم شكوى إلى بايل Pyle بشأن المشكلة.

لا تريــد بايــل Pyle إنهاء عمل إنــدرس Enders؛ لأنها تعرف أنهــا يمكنها العمل بجد واجتهاد أكــثر عندما تتبع التعليمات. إندرس Enders هي الموظفة الأولى من ضمن أربعة موظفــين التــي تقوم بإنهاء عملها أولاً. وتتســاءل جين Jane مديــرة المكتب: لماذا لا تفهم إندرس Enders التعليمات بينما يفهمها باقي الموظفين؟ فهي على يقين دائماً أنه على الرغم من أن إندرس Enders تســمع، فإنها لا تســتمع للتعليمات. تمنع مشكلة إندرس Enders من إنهاء الأعمال المكتبية بسلاسة.

الأسئلة:

١. اكتب الحوار الذي قد تستخدمه بايل Pyle لفتح النقاش مع إندرس Enders حول هذه المشكلة.

٢. ما هي العوامل البيئية التي قد تكون مسؤولة عن الصعوبة التي تواجه إندرس Enders في الاستماع؟

تمرين للمجموعات الصغيرة:

يقدم هذا التمرين ممارسة في نهج منضبط للاستماع إلى الآخرين، التي توفر الدعم المركّز والوضوح، وقد وُضعت من قِبل الدكتور ماري فيلهابر في جامعة شرقي ميشيغان الحكومية.

التعليمات التحضيرية:

يُرجى أخذ بعض الوقت للتفكير في مشكلة الاتصال التي تواجهها في عملك. تكمن المشكلة في مشكلة الاتصال الفريدة من نوعها، أو مشكلة الاتصال المتكررة التي لا تزال تواجهها على الرغم من العديد من الجهود لحل المشكلة.

حدِد المشكلة التي ترغب في مشاركتها مع زملائك. تجنب المشاكل المعقدة بتفاصيل فنية. يمكنك إخفاء الأسماء وغيرها من الحقائق حتى لا يتم التعرف على الأشخاص المشاركين في المشكلة.

اكتب بإيجاز المشكلة في فقرة أو فقرتين. صِف السياق والحقائق الرئيسية الخاصة بالمشكلة، بحيث تكون عند قراءة الوصف الخاص بك والبعض الآخر، قادراً على الفهم السريع لما تواجهه.

العملية:

يقسم العدد على مجموعات من ثلاثة أو أربعة أعضاء. كل شخص إما يقرأ وصف لمشكلة عملهم أو يشرح لفترة وجيزة المشكلة للمجموعة. بعد عرض جميع الأشخاص في

المجموعة مشكلتهم، حدد مشكلة واحدة للتركيز عليها. اطلب من الشخص قراءة مشكلته المكتوبـة مـرة أخرى للمجموعة. خذ بضع دقائق لتدوين الأسـئلة المفتوحة، ثم يمكنك أن تسأل الشخص عن المشكلة.

ملاحظة: يجب أن تصمم الأسـئلة التي تسألها؛ لمساعدة الشخص على التفكير من خلال وضعهم الصعب. يجب ألا تحاول "حل" مشـكلتهم، بل إنك تطرح أسئلة لمساعدة الشخص على التفكير من خلال القضايا المعنية.

عملية توجيه الأسئلة:

اطـرح أسـئلة مفتوحـة، ودقـق في فهم الحقائـق والمنطـق وراء تأكيدات الشـخص واسـتنتاجاته. يسـتجيب مقدم العرض للأسـئلة ما لم يكن لديه رد. وفي هذه الحالة، يمكن للمقدم أن يقول ببساطة: "ليس لدي جواب على هذا السؤال". يجب ألا يكون هناك نقاش بين أعضاء المجموعة أو أي بيانات مخبأة في الأسئلة.

ما بعد عملية توجيه الأسئلة:

بعد حوالي عشر دقائق، تتوقف المجموعة لمناقشـة العملية المسـتخدمة، ويطلب من مقدم العرض أن يصف تجربته في الإجابة على الأسئلة. هل أدت الأسئلة إلى نظرة جديدة؟ هل رأى مقدم العرض أن المجموعة كانت تسـتمع؟ قد تستمر الجولة الثانية أو الثالثة إذا سمح الوقت.

أسئلة للمناقشة:

١. ما هي مزايا الاستماع المنضبط؟
٢. متى يمكن استخدام هذه التقنية في مكان العمل؟
٣. ما هي العوائق أمام عملية الاستماع المنضبط؟

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. C. G. Coakley and A. D. Wolvin. «Listening Pedagogy and Andragogy,» journal of the International Listening Association 4 (1990): pp. 33-61.
2. Tuny Hsieh, Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose (New York: Business Plus, 2~10).
3. Judi Brownell, "Perceptions of Effective Listeners: A Management Study," journal of Business Communication 27, no. 4 (Fall 1990): pp. 401-415.
4. B. D. Sypher and T. E. Zorn, "Communication Related Abilities and Upward Mobility: A Longitudinal I Investigation," Human Communication Research 12 (1986): pp. 4 20-431.
5. Margot Denney, "CEO Drives Home Message," Bryan-coueqe Station Eagle, April 10, 2003. p. lA.
6. James R. Stengel, Andrea L. Dixon, and Chris T. Allen, "Best Practice: Listening Begins at Horne," Harvard Business Review, November 2003. pp. 106-116.
7. Kelly E. See, Elizabeth W. Morrison, Naomi B. Rothman. and jack B. Soll. "The Detrimental Effects of Power on Confidence, Advice Taking, and Accuracy," Organizational Behavior and Human Decision Processes journal 116, no. 2 (20ll): pp. 272-285.
8. Philip V. Lewis, Organizational Communication: The Essence of Effective Management. 3rd ed. (New York: Wiley & Sons, 1987), p. 146.
9. Franklin H Knower. D. Philips, and F. Koeppel. "Studies in Listening to Informative Speaking." jour1?l of Social Psychology 40 (1945): p. 82.
10. Larry R. Smeltzer and Kittie Watson, "Listening: An Empirical Comparison of Discussion Length and Level of Incentive." Central States Speech journal 35, no. 3 (1984): pp. 166-1 71.
11. R. N. Bostrom, Input! The Process of Listening (Northbrook, IL: Waveland Press, 1988).
12. Larry R. Smeltzer and K.W. Watson, "A Test of Instructional Strategies for Listening Improvement in a Simulated Business Setting," journal of Business Communication 22, no. 4 (Fall 1985): pp. 33-42.;
13. Edward E. Lawler, The Ultimate Advantage (San Francisco: jossey-Bass, 1992).
14. Michael Barbaro and Steven Greenhouse, "Wal-Mart Says Thank You to Workers," The New York Times, December4,2006. http://www.nytimes.com/2006/12/04/business/04walmart.html?_r = O. See also Wal-Mart Corporation, "Working at Walmart: Our Culture-Beliefs and Behaviors," accessed August 19, 2014, http:/I careers.walmart.com/about-us/working-at-walmart/.

15. Hugh B. Vickery, “Tapping into the Employee Grapevine,” Association Management, January 1984; pp.) 59-64.

16. Lewis, Organizational Communication, pp. 46-48.

17. Tanvier Peart, “The Fourth Quarter Curse? How To Tell If a Layoff is Corning,” Madame Noire, November 24. 2013, http://madarhenoire.corn/325388/4th-quarter~curse-tell-layoff-coming/.

18. Eugene Raudsepp, “Is Anybody Listening.” Machine Design, February 24, 1977, p. 7.

19. Larry R. Smeltzer and Kittie Watson, “Barriers to Listening Comparison between Business Students and Business Practitioners,” Communication Research Report 1, no. 1 (December 1984): pp. 82-87.

20. E. H. Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jessey-Bass, 1985).

21. Jason Buch. “His Repair job: Texas Executive Ed Whitacre Steered GM at a Critical Time,” Houston Chronicle, August 22, 2010, p. Dl.

22. T. Peters. Thriving on Chaos (New York: Alfred A. Knopf, 1988).

23. Charles E. Beck and Elizabeth A. Beck, “The Manager’s Open Door and the Communication Climate,” Business Horizons, January-February 1986, pp. 15-19.

24. Marilyn H. Lewis and N. L. Reinsch Jr., “Listening in organizational Environments,” journal of Business Communication 25, no. 3 (Summer 1988): pp. 49-67: and J. Brownell, “Listening Environment: Critical Aspects of Organizational Communication” (working paper, Cornell University, Ithaca, NY, l 992).

الفصل العاشر
الاتصال غير اللفظي

إن ما تفعله يوحي بما تريد، بشكلٍ يجعلني من وضوح عبارته لا أكاد أسمع ما تقول.

- رالف والدو إيمرسون (Ralph Waldo Emerson)، شاعر أمريكي وكاتب مقالات.

إن فهــم أهميــة الاتصال غير اللفظي غالباً ما يكون مســألة يكتنفها قدر من الصعوبة؛ لأنه يمثل جزءاً طبيعياً من أي تفاعل إداري. ولتقدير ما يسهم به هذا النوع من الاتصال في الترابط على المســتوي الإداري، يمكنك تخيل نفســك مشاركاً في اجتماع إلى جانب ستة أفراد آخرين، لمناقشــة حدث قادم مثل افتتاح مقر جديــد لشركتك. إنه اجتماع مثل أي اجتماع حضرتــه مــن قبل، لكنه يختلف جذريــاً؛ لأنه لا يمكنك فيه رؤية الآخريــن، فهناك شيء ما يمنعك. قد يكون هذا الشيء ســتارة من القماش أو ضباب أو ألواح خشــبية - وذلك حسب نظرتك الشخصية. كما أن موقعك في الاجتماع يمثل لغزاً لك أيضاً: هل يعقد الاجتماع في غرفة مجلــس إدارة الشركة، أم أنها غرفة اجتماعات في مــكانٍ ما؟ وما هي جدوى هذا الاجتماع بالنســبة إلى مجمل أمور الشركة كلها؟ إن الوســط الذي تعيش فيه لا يوفر أي أدلة على ما تفكر فيه. وبالإضافة إلى ذلك، فلا يمكنك حقاً ســماع الآخرين بشكلٍ جيد للغاية، حيث تم تغيير جميع الأصوات عن طريق الجهاز المســتخدم أثناء عرض التقارير الاســتقصائية على شاشة التليفزيون. يمكنك فقط سماع الكلمات، لكن الأصوات لا يسهل التعرف عليها أساساً أو قليلاً؛ فما يتم هو أن تعرض الكلمات على نحو بطيء وغير واضح إلى حدٍ ما.

فأنتم تجلســون جميعاً في نفس الغرفة، لكن نظــراً لوضع الغرفة، فإنه لا يمكنك معرفة من الذي يجلس وأين يجلس ومن هو مدير الاجتماع (ربما تكون أنت من يدير الاجتماع)، أو الشــخص الذي يجلس على جانب الطاولة أو حتى من يجلس على جانبه. وحتى عندما اندفعــت مــع الآخرين لدخول صالة الاجتــماع، فلم تجد فرصةً للتصافــح معهم قبل بدء الاجتــماع. وفي الحقيقــة، إنك اليــوم لا ترى غيرك مــن الحاضرين ولا حتــى الملابس التي يرتدونها: هل يرتدون ملابس مثلك تماماً أم أنهم يرتدون ملابس غير رســمية؟ إن التواصل

الوحيد الممكن خلال الاجتماع هو ما يمكنك الحصول عليه من حديثك أنت، وحديث الأفراد الستة الآخرين أثناء حضور الاجتماع.

ولسوء الحظ، حتى هذه الجزئية من عملية الاتصال عبارة عن تحدي؛ إذ يتحدث كل منكم شفوياً أثناء سير الاجتماع، وليس لديكم أي وسيلة فعالة تحدد من يحين دوره للحديث في الاجتماع. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه نظراً لأنه يتعين على المتحدثين أن يعرفوا أنفسهم قبل الحديث، فإن تفاعل الحضور يستغرق وقتاً أطول من المعتاد. وعلاوةً على ذلك، يتعين عليك حفظ تلك الهويات اللفظية ووضعها في الاعتبار عند سماعها؛ لأنه ليس لديك أي إشارات بصرية أو ملموسة للمُضي قدماً في الاجتماع. وكلما حاولت الإسهام أثناء سير الاجتماع، فلن تكون متأكداً من أي شيء إلا ردود الفعل اللفظية؛ لأنك لا تستطيع رؤية صور اللامبالاة أو التحول النفسي أو الانطباعات على وجوه الآخرين.

ويمتد نطاق هذا التفاعل أيضاً بحسب الضرورة؛ لتقييم كل ملاحظة تشير إلى نوايا الآخرين، وقد تتساءل: هل كان ذلك يعني السخرية؟ هل هي كانت تقصد التهكم؟ هل كان هذا التصريح الأخير يُقصد به المزاح؟ إن اختلاط الأصوات يعمل على إصدار الأحكام السريعة على هذه النقاط الدقيقة. كما أنك وأنت قادر على سماع الأصوات، سوف تتساءل: صوت من هذا؟ فلو اقترح شخص بأن جميع موظفي المتجر يرتدون ملابس كالمهرجين، فإنك ستكون على وشك التعليق بأن هذا سخافة، لكن الأمر يستلزم بأن تكبح جماح نفسك بأن تكون حذراً؛ فلربما من قال ذلك هو رئيس العمل.

افترض معي أنك تعلم أنه من المقرر أن يستمر الاجتماع لمدة ساعتين، وحيث إنك كنت مجبراً على ترك ساعتك عند الباب، فلا يكون لديك أي فكرة عن الوقت، على الرغم من أنه يبدو لك وكأنه أمد بعيد. أنت الآن على علم بجدول أعمال الاجتماع، لكن السؤال: هل ستكون قادراً على تغطية جميع العناصر في الوقت المخصص؟ هل باستطاعتك أن تعطي الوقت الكافي لكل عنصر؟ هل أنت على استعداد للخروج من الاجتماع، حتى وإن علمت أنه ما مر إلا نصف الوقت فقط؟ ومهما كان الوضع، فإنك ستتمنى أن لو كنت قد خرجت من الاجتماع الآن.

أهمية الاتصال غير اللفظي:

مــن الواضح أن العوامل غــير اللفظية تعتبر عنصراً حاســماً في الاتصال الإداري. فبدون الاتصــال غــير اللفظي كمصدر للمعلومات، ســيضيع معظم الإثــراء المعلوماتي والكثير من المعاني والمقاصد المدرجة في الرســائل الشــفهية، وفي كثير من الحالات ســتكون المحادثات معقدة بسبب الحاجة إلى تكرار الرسائل من أجل الوضوح. وبالتالي، يتضاعف الوقت اللازم بشكلٍ كبير.

توقَّف وفكّر

إذا كانت الرســالة غير اللفظية تتعارض مع الرســالة اللفظية، مثــلاً: يهتز صوت المتحدثــة ويبــدو القلــق عــلى وجهها، ولكنها تقول: "إنني ســعيدةٌ بكوني هنا"، فــما الذي ســيتبادر إلى ذهنــك في تلك اللحظة؟

أمــا الاتصال غير اللفظــي، فيصاحب كلاً من الرسائل الشفهية والرسائل المكتوبة أيضاً كامتداد منطقــي لهــا، بجانب كونه يتألف من إشــارات يتم إرســالها من خلال وسائل أخرى غير لفظية. وباختصار، فإن الاتصال غير اللفظي يشــمل كل شيء إلا الــكلام. فالمدراء يرســلون ويســتلمون ويفسرون رسائل غير لفظية بنفس الطريقة التي بها يرســلون ويســتلمون ويفسرون رســائل لفظية. وتأتي ديناميات الاتصال تلك في المشهد بمجرد أن يعتزم المرســل (مع أنه يكون دوماً بشــكلٍ لا إرادي) توجيه رسالة، ويختار بعض الوســائط التي يمكنه مــن خلالها القيام بذلك (وعلى ســبيل المثال، إيمــاءة)، بحيث يقوم متلقي الرسالة باستيعابها وتفسيرها على النحو المتبع تماماً مع الرسائل اللفظية. وقد يحمل التواصــل غير اللفظي معنى واضحاً في ذاته، وغالباً ما يكون بمثابة أداة مســاعدة للكلمات المنطوقة، وهــو بذلك يضع الفروق الدقيقة في موضع والوضوح في موضع آخر. وفي أوقات أخرى، قد يتعارض هذا المصدر المعقد لإطلاق الرســائل مــع الكلمات التي يتم التفوه بها. إن الاتصال غير اللفظي هو جزء مهم من تفاعلاتنا اليومية على المستوى الإداري[1]. وفي حين يتنــوع الاتصال غــير اللفظي في مداه من تفاعلٍ ما إلى تفاعل آخــر، إلا أن هناك مجموعة واحدة من الإحصاءات المذكورة عادةً، تشــير إلى أن ٥٥٪ من محتوي الرســالة يعود فهمهما إلى مظهر المتكلم وتعبيرات وجهه، وحالته النفســية التــي تصدر عنه أثناء حديثه، وكذلك تشير تلك الإحصاءات إلى أن العوامل الصوتية تشير إلى ٣٨٪ من محتوي الرسالة، بينما تشير

الكلـمات الفعلية إلى ٧٪ من محتوي الرسـالة[٢]. إن الاتصال غـير اللفظي هو مصدر غني ومعقـد لبيانات الاتصال. ويقدم هذا الفصل لمحة عامـة عن المجالات ذات الصلة بالمهمة الإداريـة للاتصال غير اللفظي، لكن ينبغي أولاً التأكيد على ثلاثة تعميمات حول الإشـارات غير اللفظية هنا. وفي حين أن التعميم الأول والتعميم الثاني ينطبقان على معظم الإشـارات الأخرى، إلا أن ذلك يسـاعد على الاحتفاظ بهما وإبقائهما في الاعتبار عند تفسـير الاتصال غير اللفظي.

أولا، باسـتثناء ما يسـمى بالشـعارات، فإنه نادراً ما يكون للإشارات غير اللفظية معنى واحد وثابت. وبدلاً من ذلك، فإن تلك الإشـارات اللفظية عادة ما تضيف إلى معنى الرسالة كما هو مبين في القسم التالي بهذا الفصل.

ثانياً، تختلف الإشـارات غير اللفظية من ثقافة إلى ثقافة آخري ومن منطقة إلى أخرى. وتسـتمد الإشـارات غير اللفظية من التجارب داخل بيئة التواصل (على المستوي الثقافي أو الإقليمي أو الاجتماعي)، وعادة ما تنتشر تلك الإشـارات غير اللفظية عموماً من خلال بيئة الاتصال[٣]. ولا يكفي ترجمة اللغة اللفظية فحسب، بل يجب التعبير عن اللغة غير اللفظية أيضاً[٤]. فاللغة اليابانية، على سبيل المثال، تقدم عادة سلوكاً غير مثير للخلاف والجدل، وهذا السـلوك في اللغة اليابانية هو سـلوك مهذب بشـكلٍ مفرط وفقاً لمعايير أمريكا الشمالية. وأثناء التفاوض، يمكن أن تؤدي السـلوكيات اللفظية إلى حدوث إرتباك عبر الثقافات[٥]. وفي حالات تعدد الثقافات، يحتل السـلوك اللفظي أهمية أكبر، بينما تجد أن معرفة الإشـارات الأساسـية غير اللفظية واسـتخدامها – ومنها على سـبيل المثال، الانحنـاء للتحية في كوريا الجنوبية– يمكن أن ينتج عنه إشارة توحي بالإحترام[٦].

ثالثاً، عندما تتعارض الإشـارات غير اللفظية مع الإشـارات اللفظية، فإن الإشـارات غير اللفظيـة عادة ما تكـون هي الأكثر موثوقيـة. لكن عندما تختلف الإشـارات اللفظية عن الإشـارات غير اللفظية، من الممكـن أن يؤثر ذلك على المصداقية[٧]. فـوكلاء إنفاذ القانون ومحامو المرافعات ومحققو التأمين هم مهنيون يدرسـون باسـتفاضة السلوك غير اللفظي؛ من أجل تحسـين مهارات الاسـتجواب لديهم، وهم يعرفون أن الإشارات غير اللفظية يمكن أن توفر أدلة قيمة عن صدق الرسالة.

وعلى نحوٍ أكثر تحديداً، تقدم لنا جماعة إنفاذ القانون مثالاً معاصراً على أهمية السلوك غير اللفظي. فعند محاولة التعرف على الإرهابيين والمجرمين في الأماكن العامة مثل المطارات ومترو الأنفاق، يتم تدريب المسؤولين على "قراءة" لغة جسد المشتبه بهم، وتسمى: "تقنية الكشف عن السلوك"، وهي تقنية مستمدة من فكرة مؤداها أن الناس تظهر عليهم المشاعر مثل الخوف، وتظهر تعبيرات الوجه لديهم عن طريق إيماءات غير إدراكية وأنماط الكلام[٨]. ومنذ هجمات الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١ في الولايات المتحدة الأمريكية، اعتمدت تقنية الكشف عن السلوك من قِبل الشرطة وإدارة أمن النقل، وسلطات أخرى في أكثر من أربعين مطاراً وجامعة وأنظمة نقل جماعي.

إن مجرد إخبار الناس بكيفية ارتداء ملابسهم وحديثهم وحتى حركتهم، هو مهمة أسهل بكثير من تنفيذ كل ذلك في حياة الواحد منهم. وفي حين أن يكون بإمكاننا القراءة عن أهمية سلوك التبسم مثلاً، فعلينا أن نطرح سؤالاً: أي معدل من ذلك يصل إلى حد الضرر؟ إن النساء والرجال الذين يطمحون إلى أن يكونوا مدراء، يمكنهم رؤية نماذج ممتازة للسلوك غير اللفظي في البرامج التلفزيونية الموجهة نحو الأعمال التجارية. وللحصول على أقصى تأثير للعناصر غير اللفظية في المحادثات باستثناء النمط الصوتي، يمكنك مشاهدة هذه البرامج مع إيقاف الصوت. إن تلك البرامج لا تظهر أنواع الإيماءات التي يقوم بها القادة فحسب، بل تعكس بشكلٍ عام الملابس الملائمة المعاصرة كذلك.

وظائف الإشارات غير اللفظية:

إن الاتصال غير اللفظي هو مفهوم ذات نطاق أوسع مما يدركه الكثيرون، فهو أكثر من مجرد إيماءات وتواصل بالعَين. وهناك تعريف بسيط عن الاتصال غير اللفظي، وهو أنه في التفاعلات الإدارية، يكون الاتصال غير اللفظي هو كل شيء باستثناء الكلمات الفعلية. وهناك تعريف أكثر دقة وهو ما يشير إليه هاريسون (Harrison) وهو خبير بارز، إذ يقول بأن الاتصال غير اللفظي هو "تبادل المعلومات من خلال إشارات غير لغوية"[٩]. هذه الإشارات غير اللغوية مثلها مثل أي نوع من أنواع الاتصال، وفيها تكون تلك الإشارات ملموسة وقادرة على حمل المعاني تماماً، كما هو الحال في الإشارات اللغوية، ولكن يكمن الاختلاف في أنها إشارات غير لفظية.

حتى اللون وكيفية تقديمه في سياق الرسالة يمكن أن يكون بمثابة إشارة غير لغوية. وقد نظرت بعض الدراسات إلى تأثير الألوان على الأداء المعرفي، حيث أجرى الباحثون في جامعة كولومبيا البريطانية اختبارات على ستمائة (٦٠٠) شخصٍ لتحديد آثار اللون الأزرق والأحمر، وكانت مجموعات اللون الأحمر أفضل في اختبارات التذكر وقياس الاستجابة والاهتمام بالتفاصيل، وخضع المشاركون في مجموعات اللون الأزرق للاختبار، وأشارت الاختبارات إلى أدائهم الأفضل عند استخدام المهارات التي تتطلب الخيال والإبداع[١٠]. ولذلك، إذا كان فريقك مكلفاً بإجراء عصفٍ ذهني لمنتج جديد أو خدمة جديدة، فقد تحتاج إلى لقائهم في غرفة ذات جدران زرقاء اللون.

توقَّف وفكّر

أي من الوظائف التي أشار إليها بوربينستر Burbinster تتمثل في الإيماءات التالية:

١. امرأة تخفض صوتها؛ لأنها تتصرف بلطفٍ زائد مع شخص تنجذب إليه؟

٢. رجل يهز ساقه وهو يُجري مقابلة للحصول على وظيفة؟

٣. جَدّةٌ تضع إصبعها على شفتيها، بينما حفيدها البالغ من العمر أربع سنوات يصرخ طلباً للحلوى؟

واعتماداً على الثقافة، فإن اللون هو أحد الإشارات غير اللغوية لبعض المشاعر. فعلى سبيل المثال، ترتدي العروس في الغرب الفستان الأبيض، أما العروس في الشرق فهي ترتدي الفستان الأحمر. وفي الصين، يشير اللون الأبيض إلى الفجيعة والخسارة، وكذلك الحال بالنسبة للون الأسود في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت دراسة للاستجابات العاطفية لإعلانات الهواتف الخلوية، كيف ينشأ عن اللون مشاعر مختلفة في ثقافات مختلفة. فقد طُلب من ٣٢ شخصاً من ست ثقافات مختلفة (فنلندا والسويد وتايوان والهند والصين والولايات المتحدة) تفسير المزايا الظاهرية (الخارجية) لإعلان نوكيا Nokia، وكان للألوان الزرقاء والبيضاء انطباعٌ إيجابيٌّ لدى المشاركين من فنلندا، باعتبارها ألوان عَلم بلادهم. وعلاوةً على ذلك، أشار المشاركون من فنلندا إلى أن تلك الألوان "موثوقة" و"طبيعية" و"جديرة بالثقة". وعلى النقيض من ذلك، أشار المشاركون من الصين وتايوان إلى أن اللون الأبيض هو لون الجنازة بالنسبة لهم، ويخلق انطباعاً سلبياً لديهم، بينما أشار المشاركون من السويد إلى أن اللونين الأزرق والأبيض هما

"ألوان فنلندية". وقد رفض المشـاركون السويديون اللونين، بل وصفوا هذين اللونين بأنهما ألوان "مملة" و"توحي بالبرود". وقد أشار المشاركون من الهند إلى أن الألوان توحي بالدفء وجو الصيف. أما المشـاركون من الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كان هناك عدم اتسـاق في نظرتهـم حول مـا إذا كانت الألوان الزرقاء والبيضاء توحي بالـدفء أو البرودة، وما إذا كانت ألواناً صيفية أو شـتوية. ومن المثير للاهتمام، أن العديد من الأمريكيين ربطوا الألوان الزرقاء والبيضاء "بالحرية غير المحدودة" و"الابتكار"، وهو ما لم يذكره أي من المشاركين من الثقافات الأخرى[١١]. وللأسـف، يمكن أن يؤدي الاتصال غير اللفظي إلى تفسـير محبط وغير دقيق. وقد درس العلماء بعناية الاتصال غير اللفظي، لكنهم قاموا فقط بدراسـة سـطحية للموضوع في العديد من المجالات. وإذا وضع الاتصال غير اللفظي في منظوره الصحيح، فإنه يمكن أن يكون مصدراً قيما للإشارات في حالات الاتصال.

الجدول (١٠-١) وظائف السلوك غير اللفظي

يكمل.
يؤكد.
يتناقض.
يكرر.
ينظم.
يستبدل.

وقد حدد بوربينستر (Burbinster) ست وظائف للاتصال غير اللفظي (انظر الجدول ١٠-١)[١٢].

إن الإشـارات غير اللفظية التي تكمل الرسـالة اللفظية تعمل على تكرار نفس الرسـالة، وعادة ما ترافق هذه الإشـارات ما يتم قوله. فعلى سـبيل المثال، ربما تمسك الأخصائية الفنية بإصبع الإبهام والسـبابة وتباعد وتقارب بينهما، عند شرح التباين في عرض المكونات الخاطئة في نظام التدفئة وعند مناقشـتها للمشـكلة، أو عندما يقوم المشرف بالترحيب بأحد موظفيه بعـد مرضٍ طويل، فربمـا يصافحه المشرف بحرارة للتأكيد على مـدى سروره لعودة الموظف للعمل.

إن هذه الإشـــارات غير اللفظية التي توحي باهتمامٍ نحو إظهار معنى معين، تســترعي انتباهنا إلى مسألة لا تزال قيد المناقشة. وهنا يظهر مثالٌ شائعٌ، وهو قيام إحدى الشخصيات بالنقــر على المكتب حين تتناول نقطة هامة، بل قد يســتخدم الناس أيضاً خصائص صوتية معتلة لتســليط الضوء على نقطة معينة (وهي الأوجه غير اللفظية للصوت نفســه)، وربما لشخص يفرّق بين خيارين أن يقول: "أريد هذا ولا أريد ذلك".

إن الإشارات غير اللفظية المتناقضة تكون أقل وضوحاً، وعادة ما يتم إرسالها عن غير قصد وبشــكلٍ غير واعي للإشارة بشكلٍ غير لفظي إلى ما يُقال لفظياً. إن كلاً من الإشارات المهذبة البارعة أو الإشــارات غير اللفظيةً تنُم في كثير من الأحيــان عن الحقيقة للملاحظين، في حين أن الإشــارات اللفظيــة لا تنم عن ذلك في كثيرٍ من الأحيان. وهــذا المجال المعقد في الاتصال غير اللفظي سوف يتم شرحه بالتفصيل لاحقاً تحت عنوان: "علامات الخداع غير اللفظية".

ويحدث التكرار عندما نكون بالفعل أرســلنا رســالة باســتخدام أحد أشــكال الاتصال، ونرغب في التأكيد على محتوى تلك الرســالة، ويختلف هذا عن إرسال رسالة مكملة، حيث إن الرسالة المكملة لا يتم إرسالها بالتزامن مع التعليق اللفظي. فمثلاً، يعتبر التوضيح الذي يلي الوصف الشفهي لاستخدام أداة معينة بمثابة تكرار غير لفظي.

التنظيميــة، ويمثل الغــرض الخامس الــذي يقترحه بوربينســتر Burbinster بخصوص الاتصــال غير اللفظي. فالتنظيم هو أحد الجوانــب الدقيقة والهامة، ويحدث التنظيم أثناء المحادثات لإعطاء إشارة للشريك للتأني والتوقف والانتظار، حتى يحين دوره والسماح لآخر بمعرفة وقت استعدادنا للاستماع أو الحديث، ويمكنك مشاهدة محادثة مستمرة، لتكتشف بسرعة مجموعة متنوعة من هذه الإشــارات، وربما يتحدث المتكلم بصوتٍ عالٍ أو يســارع للحفاظ على دوره في الحديث (بأن يســتخدم خصائص صوتية معتلة)، إذاً لم ينته بعد من عــرض وجهة نظره ومع ذلك يقاطع في حديثه، وقد ترفع إحداهن يدها لتقول: "ليس بعد، اســمحوا لي باســتكمال الحديث، فأنا لم أنتــه بعد". ومن ناحية أخرى، ففــي العادة ينظر المتحدث مباشرةً إلى المستمع للإشارة إلى أن هذا المستمع قد اقترب دوره في الحديث.

إن الإشــارة الاســتبدالية إشــارة غير لفظية أقل شــيوعاً من الإشــارات الأخرى، وعندما لا نســتطيع توجيه رســالة عن طريق الإشــارات اللفظية، فربما نختار اســتخدام الإشارات غير اللفظية –وخاصة العلامات والتي ســيتم مناقشــتها في القســم التــالي الخاص بالحركة

والإيماءات- وذلك للوصول إلى النقطة المطلوب تمريرها إلى المتلقي. وربما يستخدم المشرف الزائر لمصنع عالي الصوت علامة "أجل/ حســنا" للإشــارة إلى أحد الموظفين، ومن المرجح أن تكون تلك العلامة أكثر فعالية من الصوت العالي.

أما من الناحية النظرية، فإن الاتصال غير اللفظي يخدم أيضاً وظيفة هامة أخرى، وهي مضاعفة التواصل، ويشير هذا المفهوم إلى الظاهرة المبنية في أي نظام لغوي يتغلب على آثار الصوت العالي. ويعني هذا ببساطة، أن كثيراً من معنى الرسالة يمكن استخلاصه من عناصر الرسالة الأخرى الحاضرة بالفعل في الرسالة. إن العرض التلفزيوني "عجلة الحظ" يعتبر بمثابة مثال على الإسهاب ومضاعفة التواصل، بحيث لا تكون كل الكلمات أو الحروف حاضرة على لوحة اللعبة، قبل تمكّن الشخص من تخمين العبارة الصحيحة.

وحين ينم جزء من الرســالة عن معلومات جديدة، فإن معظم أجزاء الرســالة تظهر لضمان فهم النقاط التي يتم تقديمها في الرســالة. وبعيداً عن كون ظاهرة التكرار (الإســهاب) في نُظم التواصل ظاهرة سلبية، إلا أنها أمر بالغ الأهمية؛ لأنه يساعد على ضمان تخطّي الرسالة للحواجز المختلفة التي تشــكلها العناصر البيئية أو التنظيمية أو العلاقات الشخصية. وعندما يتم تقديم الرســالة بشــكلٍ فيه تكرار وأكثر إســهاباً، فهناك فرصة أكبر لنقل المعني الذي يعتزم المرســل توصيله، عندما تصبح المعلومات الواردة في الرسالة أكثر قابلية للتنبؤ بها من قِبل المستقبل.

إن أي نظــام اتصالي يتميز بالتكرار؛ فاللغات اللفظية تعــزز هذا التكرار في الاتصال من خلال مجموعة متنوعة من الوســائل، بما في ذلك القواعــد والنحويات وبناء الجملة. بل إن معظــم الوظائف التي يتناولها التواصــل غير اللفظي، يتم خدمتها بشــكلٍ ما مثل التكرار. ولذلك، عندما نناقش قضية مع شخصٍ ما، فإننا سوف نستخدم إشارات غير لفظية لاستكمال المناقشــة، وتمييزها وتكرارها وتناولها بإسهاب؛ للحصول على نقطة ما عبر الاتصال بالإشارات غير اللفظية، وقد يتم ذلك دون التفكير حتى في ذلك. وحتى عندما تتعارض إشارة غير لفظية مع إشــارة لفظية، فإنه من المرجح تتبع إشــارات غير لفظية إضافية لتأكيد هذا التناقض(١٣). ولذلك، فإن هز الرأس لرفض طلبٍ ما، يتبعه ابتسامة تشير إلى حسن النية.

إن بعض الســلوكيات غير اللفظية هي ســلوكيات فطرية، وبعض تلك الســلوكيات غير اللفظيــة تكون مكتســبة من المجتمع حولنــا، وبعضها يكون مختلطاً. فعلى ســبيل المثال،

يبدو أن أنماط التلميح بالعَين والخجل هي ســلوكيات فطرية غير طوعية وشاملة تحدث في حالات تواصل معينة، كما أن بعض الإشــارات تُكتسب بالتعلم ومنها الغمز بالعَين والإشارة بإصبع الإبهام، وهي إشارات تشير إلى معاني مختلفة في الثقافات المختلفة. وهناك مجموعة ثالثة من السلوكيات غير اللفظية (الضحك والابتسامة)، وهي سلوكيات مختلطة تحدث في كل ثقافــة، ولكن يمكن التحكم فيها ويمكن أن يتغير مدلولها. فعلى ســبيل المثال، في بعض الثقافات الآســيوية قد يبدو الضحك البســيط طبيعياً، لكن قد يوحي بالانزعاج والاستسلام والإذعان بدلاً من الانتماء والمتعة.

يعمل هذا الفصل على استكشاف عدة مجالات رئيسية للاتصال غير اللفظي، ويشير إلى كيفية تمكن المدراء من توظيفها لمصلحتهم. كما يبحث هذا الفصل في كيفية الكشــف عن مؤشرات الخداع غير اللفظية، من خلال الملاحظة الدقيقة.

الحركة:

عندما تقول: "الاتصال غير اللفظــي" لمعظم الناس، فربما يفكرون بالحركة والتي يقصد بها دراســة حركة الجســد من الناحية الفنية. إن الاتصال اللفظي ينطوي على أكثر من فئة عامة واحدة، لكن الحركة هي أكثر الفئات التي تم دراستها، فهي تشمل الإيماءات وطريقة الجلوس وكذلك الحركة الجسدية.

وكما هو ملخص في الجدول (١٠-٢)، فربما تشــير تلك الإيماءات إلى الشــعارات وأعمال الرســامين والحركات التنظيمية، والعروض الوجدانية وحركات التهيئة[١٤]. وفي حين يستخدم الناس عادةً الإيماءات دون تفكير، فإن وعيهم الإدراكي يمكن أن يســاعد المدير على الاتصال بشــكلٍ أكثر كفاءة. إن فهم الإشــارات الفعالة والتدريب عليها، يمكــن أن يفتح الباب أمام إمكانيةٍ اســتخدام تلك الإشــارات اســتخداماً إســتراتيجياً وإدراكياً. إن والت ديزني (Walt Disney) شركة رائدة في مجال خدمة العملاء، تتفهم جيداً قوة الإشارات غير اللفظية؛ حيث يقوم معهد ديزني ويمثل قســم الاستشارات في الشركة بتعليم الموظفين في جميع المتنزهات الخاصــة بهم، وتدريبهم عــلى إعطاء التوجيهات من خلال الإشــارة بإصبعين وليس بإصبع واحد؛ لأن استخدام الإصبعين يكون أكثر تهذيباً. وعلى نحو مماثل، إذا استدعي المعلم طالباً

عن طريق مد يده بشــكلٍ مفتوح ولم يقم بالإشارة إلى الطالب بإصبعه، فإن هذا يبدو أكثر احتراماً وترحيباً.

وفي وقت ســابق، لاحظنا أن الإشــارات غير اللفظية تشير إلى المعنى التالي: أنها لا تعطي معنى مباشراً. فالشــعارات تعتبر بمثابة اســتثناء من حيث إنها تشير في الواقع إلى شيء آخر، ومن أمثلة ذلك علامة "أجل/ حسناً"، وكذلك الإشارة إلى انتهاء الوقت بعقد راحة اليد على الزاوية اليمنى من اليد الأخرى.

الجدول (١٠-٢) أنواع الإيماءات

الشعارات.
أعمال الرسامين.
الحركات التنظيمية.
العروض الوجدانية.
حركات التهيئة.

ويكمل الرســامون الاتصال اللفظي من خلال تقديم مثالٍ لمــا يقال أو تعزيزه. فعندما يحاول شــخصٌ مــا شرح عنصر غير موجــود، فهل هناك تصور طبيعي أكثر من رســم هذا العنصر وتخيله؟

أما الحركات التنظيمية، فتشــير لها الإيماءات التي تســيطر على ما يقوله المتحدث من ناحية البراعة والوضوح، وهي تنشــأ من مجموعــة متنوعة من المصادر بما في ذلك اليدين. فعلى ســبيل المثال، عندما يرفع أحد الأشخاص كف يده بشكلٍ ظاهري، ليمنع شخصاً آخر من مقاطعته أثناء الحديث. كما أن تحويل اتجاه اليد نحوك وهز أصابع اليد هو لفتة منبهة في الولايــات المتحــدة. ونحن أيضاً نقوم بالقياس لاســتخلاص الإيماءات من بعض المتحدثين وإصدار أحكامٍ على الآخرين من خلال إيماءاتهم.

إن العرض الوجداني هو أمر أكثر تعقيداً من معظم الإيماءات، حيث يشمل أجزاء متنوعة من الجســد. فعلى ســبيل المثال، لنفترض أنك تتحدث إلى شــخص لديه عبوس وتهجم على

وجهــه وكان يجلس باعتدال، لكنه تحول قليلاً بعيداً عنــك والتفت عنك، يضع يديه حول صدره وليس لديك شــك بأن هذا الشخص لا يجيز الفكرة قيد المناقشة. إن إشارات العرض الوجداني تبين للغير ما نشــعر به، ويمكن لتلك الإشــارات أن تبين مشاعر السعادة والغضب والملل والاســتمتاع، ونادراً ما تكون قراءة هذه الإشــارات غير اللفظية عن الآخرين مشكلة. ويكمن التحدي في السيطرة على هذه الأمور داخل أنفسنا في بعض الحالات؛ فقد لا نرغب دائمــاً في إظهار ما نشــعر به. لذا، يجب أن نتحكم في هذه الإيمــاءات، وخاصة إذا كان من الممكن أن تؤثر على إستراتيجيتنا الحالية في التواصل.

وقــد تكون حركات التهيئة هي المصدر الأقل تقديراً للرســائل الحركية، ومع ذلك يمكن أن تكــون مهمــة جداً. ففي كثير من الحالات التي يكون فيها ســلوك الفرد غير لائق، يتهيأ الجســد تلقائياً عن طريق إرسال إشــارات من شأنها أن توفر حلاً لذلك السلوك غير اللائق، وذلــك إذا كان بإمــكان الفرد التنفيذ فقط. فعلى ســبيل المثال، الشــخص الذي يرغب في المغــادرة لكنه غير قادر على القيام بذلك، قد يبدأ في تحريك رجله الملتفة في وضع يشــابه المشي، وفي حالة شخص يكون تحت ضغط، تجده قد يبدأ في ثني دبوس مشبك الورق الذي يمســك به، كبديل اجتماعي مقبول لما يود أن يفعله مع هذا الشــخص الذي يوبخه. كما أن الموظف الذي يتم توبيخه قد يلف ذراعيه حول نفســه، كنوع من الســخرية لتوفير الراحة التي يحتاجها في تلك اللحظة. كما أن المتحدث العصبي قد يقف بثبات مثل الصخرة لتهدئة نفسه. وغالباً ما تظهر حركات التهيئة تلك كنمط من الإشارات غير اللفظية التي تكون غير مرتبطة فيما يبدو، لكن بالنسبة للملاحظ قوي البصيرة، فإن وجود هذه الإشارات قد يشير إلى عــدم الراحــة. وبالمثل، ففي المواقف العصيبة التي يكــون فيها إيضاح صورة من ضبط النفس أمراً بالغ الأهمية، يلزم أن تكون مدركاً للإشارات غير اللفظية التي قد ترسلها، حيث إن الاحتفاظ بوجه هادئ عند شد قبضة اليد قد يكشف أكثر من المقصود.

وفي حــين أن الإيمــاءات قد تكون هي المثــال الأكثر وضوحاً للحركــة ذات المغزى، فإن الســلوكيات الحركية الأخرى تســهم بشــكلٍ كبــير في توصيل مؤدي الرســالة. فلتأخذ مثلاً وضعاً جســدياً معيناً، واعلم بأن وضع السقوط والانحناء والوقوف باتزان على ساقٍ واحدة والإســتدارة بالكتفين كلها جميعاً، تمثل إشــارات حركية توحي بالضعف وعدم الثقة. وعلى

النقيض من ذلك، فإن الوقوف بانتباه مثل القائد العسكري (الرأس مرفوعة لأعلى والكتفين إلى الـــوراء والصدر إلى الأمام، الاتزان بالتســـاوي على كلا القدمين)، يدل على القوة واليقظة والثقة. فالمدراء ممن يتقنون عناصر حســـن المظهر، تراهم دائماً ما يستحضرون وضعياتهم المناسبة حتى قبل أن يبدأوا أحاديثهم.

فهذه آمي كادي Amy Cuddy أستاذة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد Harvard ومتخصصة في الاتصال غير اللفظي، قد قامت بإجراء سلســـلة من اللقاءات العالمية في عام ٢٠١٢، وكانت تهدف إلى توضيح كيفية تحسين الصورة الذاتية للفرد، من خلال لغة الجسد الظاهريـــة المرتبطة بالهيمنة. ومنذ ذلك الحين، شـــاهد ١٦ مليون متابع حديثها على موقع اليوتيوب، مما وضعها في المراكز الخمســـة الأولى من بين محادثات اللقاءات العالمية البالغ عددها ١٦٠٠ محادثة. وقالت الدكتور/ آمي كادي Amy Cuddy أن "تهيئة الجســـد لوضع القـــوة" عن طريق اســـتقامة الرأس وبســـط الذراعين، لا يعطي الآخريـــن انطباعاً بأن المرء يســـتحق التقدير والاحترام فقط، لكنه في الواقع يســـاعد على تبنّي تلك المعتقدات الخاصة بذلك الشـــخص. وباختصار، توضح آمي كادي Amy Cuddy أن التظاهر بسلوكيات معينة ســـيجعل منها سلوكيات معتادة لدى الشخص[١٥]. وهناك مثال آخر على الاتصال عن طريق حركة الجســـد، وهي حركة الرأس. وكما هو مشـــار إليه في الفصل الســـابق، فكثيراً ما يشير المستمع الجيد إلى أنه يولي اهتماماً بإيماء رأسه و/ أو إمالة رأسه. وعلى الجانب الآخر، فإنه يمكن الإشـــارة إلى المتكلم الذي يقوم بإيماء أو إمالة رأســـه أثناء الحديث، بأنه غير واثق أو أنه شخص مستكين.

إن المحاكاة هي أحد أشكال الإيماءات التي يقلد فيها شخصان حركات بعضهما البعض، وعادة ما يكون هذا السلوك غير إدراكي وتلقائي، وناجم عن وفرة انعكاسات الخلايا العصبية في المخ. وقد تبين أن التقليد يؤثر إيجابياً على سير المحادثة، فضلاً عن الإعجاب والاستحسان المتبادل. إن تبادل الابتسامات والإيماءات بالرأس وتشابك الذراعين وتحريك اليد، يعمل على خلق هذا الإطار الاجتماعي الذي يجعل الشـــخصين يشعران بالراحة تجاه بعضهما البعض. وقد أثبتت الدراســـات أن هذه الســـلوكيات مفيـــدة في المفاوضات التـــي تتعلق بالرواتب ومقابلات العمل، حيث ترتبط المحاكاة بمشـــاعر قوية مليئـــة بالثقة والجدارة بالاحترام[١٦]. إننا أيضـــاً نقوم بتوصيل المعنى من خلال طريقة المشي. فعندما تصعد المتحدثة بسرعة إلى

المنصة، فإنه يبدو أنها نشيطة وجريئة وتستحق القيادة. إن مصداقيتها يتم تعزيزها بهذا العنصر غير اللفظي. ومع ذلك، فإنها إذا كانت تتنقل من مكان إلى آخر أثناء الحديث، أو إذا كانت تهتز أو تثبت كالصخرة، أو تستند على إحدى قدميها وتُبادل بينهما مراراً وتكراراً، فإن الانطباع عنها بلا شك يتضاءل.

توقَّف وفكِّر

في المرة القادمة التي تتناول فيها الطعام مع الأصدقاء أو العائلة، يمكنك أن تأخذ عَمداً رشفةً من الماء، أو تمسح شفتيك بمنديلك، أو تتكئ بعيداً عن المنضدة. ماذا سيحدث بعد ذلك؟ نعم، في غضون دقيقة واحدة، سيقوم الجالسون معك على المنضدة بمحاكاة سلوكك غير اللفظي.

وبشكل مختصر، فالحركة هي إحدى العوامل المهمة للاتصال غير اللفظي؛ فنحن نولي اهتماماً لأجزاء مختلفة من الجسد مثل الرأس والذراعين والساقين (عند المشاهدة والاستماع)، ومن ثم نقوم باستخلاص الاستنتاجات من تحركاتهم. ويقدم الجدول (١٠-٣)قائمةً بالتفسيرات الشائعة للإشارات الحركية، لكن علينا أن نلاحظ في الفصل الحادي عشر أن ثقافتنا هي ما يحدد كلاً من السلوك اللفظي وغير اللفظي. ولذلك، نضع في اعتبارنا أن "معاني" الإشارات الحركية في الجدول قد تتغير من ثقافة إلى أخرى. فعلى سبيل المثال، تشير الإيماءة بالرأس إلى علامة التأكيد في الولايات المتحدة، لكنها في ذات الوقت تشير إلى عدم الاتفاق في الدول السلافية الجنوبية وإيران وسريلانكا. ويتعين على المدراء في أي ثقافة أن يلتزموا بعِلم الحركة عند الاتصال، حيث تسهم لغتهم الجسدية في إرسال المعنى المقصود بدلاً من انتقاص المعنى.

الرسائل المكانية:

تشير دراسات المسافات المكانية بين الأفراد في الثقافات والمواقف المختلفة إلى الأماكن حولنا، كما تشير إلى كيفية تعلق الأخرين بها. إن المكان والمسافة يمكن أن يُظهرا الكثير من الانتباه والحرص الدقيق، كما أن معظم الناس الذين يستمعون إلى دراسات المسافات المكانية يفكرون فقط في الحيز الشخصي، وكذا التخيلات الشخصية المحيطة بالشخص، وتلك نقطة جيدة نبدأ منها، لكن المفهوم يشمل أكثر من ذلك بكثير.

الجدول (١٠-٣) الإشارات الحركية

شرائح الجسم	الحركة	التفسير
الرأس.	- النظرة التحديقية (يحملق). - تغيير وجهة نظر العين بسرعة. - رفع الحاجبين. - ابتسامة الفم. - الإيماء بالرأس. - إمالة الرأس. - خفض الرأس للأسفل.	- منتبه، صادق. - غير متأكد، يكذب. - التحدي، فتح العينين بشكلٍ كبير. - الاستمتاع والسعادة. - الاستماع والموافقة. - مهتم. - دفاعي.
الجذع والكتفين.	- الاتكاء بميل. - الاتكاء بعيداً. - الوقوف مترهلاً. - توسيع آفاق الصدر. - انكماش الصدر. - غلق أزرار السترة.	- مهتم / متغطرس/ متكبر. - عدم الاهتمام / يشعر بالشك. - متكبر قليلاً. - واثق. - مرتعب. - سلوك رسمي، يغادر.
اليدان والذراعان.	- يلمس الآخرين. - يلمس جسمه بيديه. - حركات متكررة. - يضع يده على فمه أثناء الحديث. - متصلب الذراعين. - فرد الأصابع. - يضع يديه حول جنبيه (الورك). - وضع اليدين في الجيوب. - إظهار راحة اليد. - الإشارة. - شدة قبضة اليدين وتشبيك اليدين ولمس البشرة.	- قوي. - عصبي / قلق. - يكذب/ غير واثق من نفسه. - يريد التهرب. - يشعر بالملل/ أقرب إلى الأفكار. - واثق. - متحدي/ مغرور. - متحفظ. - مطمئن. - استبدادي / عدواني. - بحاجة إلى إعادة التأكيد/ الاطمئنان.

النطاقات المكانية:

قام إدوارد هول (Edward Hall) بدراسة استخدام المسافات الشخصية، وأشار إلى أن الأمريكيين لديهم أربعة نطاقات مكانية موضوعة بشكلٍ اعتباطي نتفاعل فيها، وهي موضحة في الشكل (١٠-١)[١٧]. إن المدراء الإستراتيجيين يدركون هذه النطاقات، ويمكنهم تقييم كيفية تفاعلهم مع الآخرين عندما يتدخلون في نطاقاتهم.

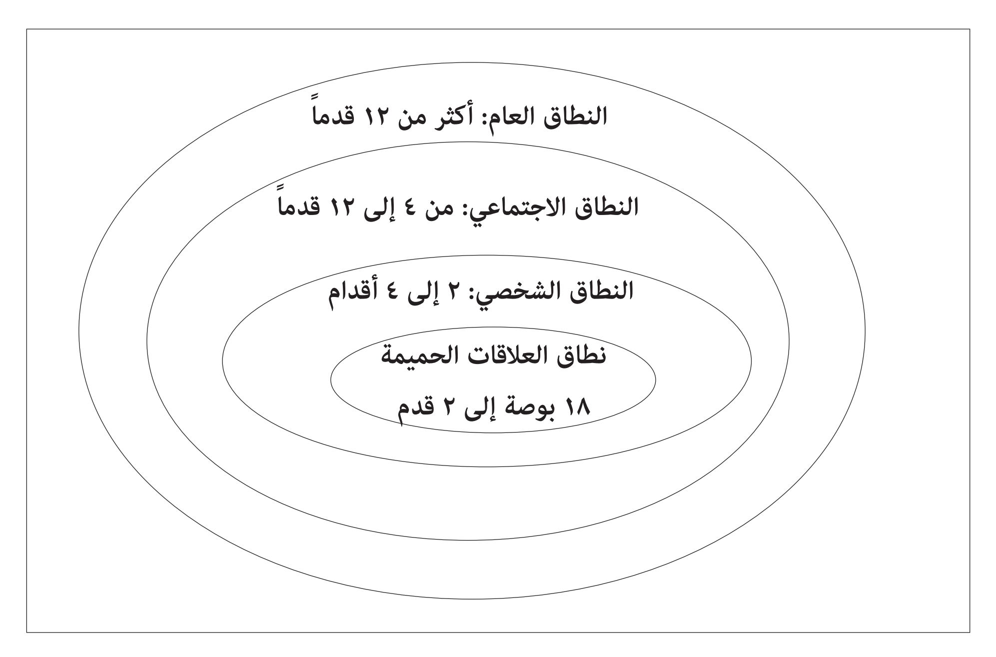
إن لغتنا تشير إلى أننا جميعاً ندرك، إلى حد ما، النطاق المكاني الشخصي؛ فنحن إما نتحدث عن شخص ما يحافظ على "نطاقه المكاني"، أو نشكو عندما نرى الغير "يتدخلون في النطاق المكاني خاصتنا" أو أننا نقول: "إنهم يزاحمونني في هذا الشأن"، وذلك عندما لا تكون هناك علاقة بين ما يفعلونه وبين المكان الذي يتدخلون معنا فيه. وعندما يضغط شخص ما على شخص آخر في موضوع ما، فقد يرد الشخص الآخر قائلاً: "امنحنى متسعاً ألتقط فيه أنفاسي" أو قد يرد بأسلوب أقل أدباً فيقول: "اغرب عن وجهي".

وفي الولايات المتحدة، يعمل رجال الأعمال بشكلٍ عام، في أربعة نطاقات: على مستوى العلاقات الحميمة؛ وعلى المستوي الشخصي؛ وعلى المستوي الاجتماعي؛ وعلى المستوي العام، واضعين في اعتبارهم أن الأرقام تمثل القيم الوسطية في ذلك، وهم بذلك يعكسون الثقافة العامة والمتطلبات الظرفية والعلاقة بين الأطراف. وهناك عددٌ من العوامل التي تدخل في أي تبادل بين الأشخاص، ويمكن أن تشتمل هذه العوامل على المظاهر الشخصية والثقافة والجنس (النوع) والعمر. وهكذا، فقد نتفاعل بشكلٍ مختلف مع شخص طويل القامة مقارنةً بشخص قصير القامة، وقد نقترب من شخص جذاب بشكلٍ أقل من قربنا من شخص أقل جاذبية[١٨].

وكما هو مشار إليه في الفصل التالي، فإن معاني السلوكيات غير اللفظية تختلف من ثقافة لآخري. ففي الولايات المتحدة، يتراوح حيز العلاقة الحميمة من الاتصال الجسدي إلى ما يقرب من١,٥ إلى ٢ قَدم ، وهذا الحيز يكون محجوزاً لمن يكونون قريبين نفسياً. وعندما يدخل آخرون إلى هذا الحيز لأكثر من لحظة، يشعر الأشخاص عادة بعدم الارتياح ويكون من المرجح انسحاب هؤلاء الأشخاص فزعاً، أو أن يضعوا نوعاً من الحواجز مع هؤلاء المتداخلين على الرغم من عدم معرفتهم سبب ذلك عادةً.

يمتد النطاق الشـخصي مـن حافة نطاق العلاقـة الحميمة إلى ما يقـرب من ٤ أقدام، ويحتفظ الأمريكيون بها للأصدقاء المقربين، ولكنهم يسمحون للآخرين بدخولها مؤقتاً أثناء التعريف بأنفسـهم. ويمكنك مشـاهدة ذلك عندما يقف اثنان مـن الغرباء معاً للتعريف بأنفسهم. فعندما يبدأ الشخصان في المصافحة، يقدم كلٌ منهما إحدى قدميه للأمام ويتراجع بالأخري اسـتعداداً للمصافحة، وعندما تنتهي المصافحة والترحيب بينهما يتراجع كلٌ منهما إلى النطاق التالي. إن التعاون في مهمة معينة أو التعاون الفوري في دراسـة إحدى الوثائق، قد يأتي بالناس إلى داخل النطاق الشخصي، لكن عادةً ما يكون هناك توازن في هذا النطاق، حيث لا يتم تواصل بالعَين مع من يقتربون ويدخلون إلى النطاق الشخصي.

إن النطاق التالي هو النطاق الاجتماعي، حيث يمتد من حوالي ٤ أقدام إلى ١٢ قدماً، وهو الحيز الذي نود أن نقوم فيه بإجراء الكثير من أعمالنا اليومية. فقد تبدأ العلاقات بين المدراء وموظفيهم في هذا النطاق وتسـتمر لبعض الوقت، وغالباً ما ينتقلون إلى النطاق الشـخصي بعد أن تنشـأ الثقة بينهم، لكن هذا يسـتغرق وقتا طويلاً[(١٩)]. ففي الثقافة الأمريكية، يمتد النطـاق العام إلى أكثر من ١٢ قدماً، وذلك النطاق يعكس المسـافة التي يرغب معظمنا في بقـاء الغرباء عندها. وبالإضافة إلى ذلك، يحـدث القليل من الاتصال الذي يحمل في طياته صفة الاتصال على مسـتوي العمل عند هذة النقطة، ولعل التواصل الشفهي الوحيد الذي يحدث في هذا النطاق هو الحديث العام. ونحن نرى الانعكاس المؤسـسي لهذه المسافة في ترتيب القاعات العامة، أو حتى في التخطيط لعديد من التجمعات السياسـية. وحتى لو لم تكن تلك التجمعات السياسـية مزدحمة جداً، فإن جمهور الحضور سيُبقي من تلقاء نفسه على وجود تلك المسافة بين بعضهم البعض في كثير من الأحيان.



الشكل (١٠-١) النطاقات المكانية

وبالنسبة للمدراء، فإن قيمة فهم النطاق المكاني تكون واضحة، حيث يمكن للمُحاور قوي الملاحظة قياس الدفء النسبي الموجود في العلاقة، من خلال المسافات التي يحافظ عليها الأفراد خلال التفاعلات. ومع نمو الثقة، يقل نطاق المسافات عموماً، ولهذا تجد الحلفاء يجلسون بجانب بعضهم البعض في الاجتماعات. ومع ذلك، فإن هناك عوامل أخرى تحدد الاختلافات المكانية أيضاً. والآن، دعنا نتطرق إلى بعض هذه العوامل:

الاختلافات المكانية:

لقد أشرنا قبل ذلك إلى أن نطاق المسافات يختلف من ثقافة لأخري. فعلى سبيل المثال، عادة ما يتفاعل رجال الأعمال في العديد من بلدان أمريكا الجنوبية والبلاد العربية، مع الناس في نطاقات أقرب بكثير مما يفعله رجال الأعمال الأمريكيون. وعندما يتفاعل الأمريكيون مع أفراد من هذه الثقافات، فإن النطاقات المتنوعة التي تتوقعها المجموعات تخلق شعوراً بعدم الراحة، حتى يتكيف الفرد مع احتياجات الآخرين أو يتخلى عن بعض

مساحة هذا النطاق، أو يمد نطاق المسافات بينه وبين الآخرين.

توقَّف وفكّر

في الاجتماع القادم، انظر إلى حجم المسافة بين كل شخص حول الطاولة. هل تلاحظ أي اتساق من ناحية النوع (الجنس)؟ العمر؟ السلطة؟

وتختلف الميول نحو المسافات حسب النوع (الجنس)، حيث يميل الرجال إلى الاحتفاظ بتصورات شخصية عن المسافات، على نحو أكثر مما تميل إليه النساء. فالنساء يسمحن للرجال أو للنساء الأخريات بالاقتراب على نحوٍ أكبر مما يسمح به الرجال. ومع ذلك، تكون المرأة أكثر تسامحاً إزاء الانتهاكات المؤقتة لحيزها الخاص[٢٠]. كما يشغل الرجال مساحة أكبر بأجسادهم وأدواتهم، وهو اتجاه غالباً ما يُنظر إليه على أنه القوة.

وقد أُجريت دراسة مؤخراً على ٨٥٠ عاملاً في الشركات متوسطة الحجم، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات أكدت وجود اختلافات مثيرة للاهتمام بين الجنسين، فيما يتعلق بميولهم في نطاق العمل والمسافات بينهم وبين الآخرين، وقد أعربت النساء عن ميلهن للخصوصية واختيارهن لتحديد وتخصيص مساحة للتواصل معهن. وعلى الجانب الآخر، تحدث الرجال بوضوح مشيرين فقط إلى إحدى السمات البيئية وهي: "القدرة على التحكم في درجة حرارة الغرفة"[٢١]. وبطبيعة الحال، قد تؤثر الظروف بشكلٍ اعتباري على استخدامنا لتلك النطاقات. ومن الأمثلة التقليدية لذلك: المصعد المزدحم، حيث يسمح الناس فيه للآخرين بالاقتراب منهم، والوقوف في المساحة المخصصة لعلاقاتهم الشخصية وعلاقاتهم مع الأصدقاء. وعلى الرغم من ذلك، يحاول الناس التكيف مع هذا الوضع من خلال تجنب الاتصال بالعَين، أو منع الاقتراب من الآخرين عن طريق لف الذراعين حول الصدر، أو وضع حقائبهم الخاصة كنوع من الحواجز، وإذا لمس أحدهم الآخر عن طريق الخطأ فسرعان ما يعتذر.

وعندما يلزم تجاهل نطاقات الاتصال التقليدية لفترة طويلة، فإن الناس سيحافظون على نطاقاتهم. وهناك طريقة لإنشاء مساحة تباعد بين المشاركين، وذلك عندما يجلس المشاركون على مقاعد متحركة حول طاولة الاجتماعات. وفي حالات أخرى، ينصِب الناس نوعاً من الحواجز للإشارة إلى حدود المساحة الخاصة بهم. انظر إلى الاجتماعات حول طاولة

المؤتمـرات التي يقوم الناس فيها بدون وعي، بترتيب أجهزة الكمبيوتر المحمولة والسـترات وأكواب القهوة، وغيرها من أدوات العمل في محيط مكان جلوسـهم، فهي تشـير إلى حيث تقـع حدود النطـاق الخاص بهم في تلك البيئة المزدحمة. وبالمثل، يشـغل الطلاب عادة في الفصل نفس المقعد طوال فترة الدراسـة، مشـيرين إلى أن هـذا "مكانهم الخاص ويضعون حقائبهم في هذا المكان خاصتهم".

وفي كثير من الأحيان يُنظر إلى الأماكن الدائمة أو "الثابتة" مثل المقصورات (أماكن النوم) أو المكاتب الكبيرة، على أنها حواجز، ويكون من الوقاحة أن تقف خلف مكتب رئيسـك في العمل، أو أن تلقي نظرة خاطفة على الجزء العلوي من المقصورة. لكن المساحات المختلفة، مثل: طاولة المؤتمرات، قد تشـير ضمنياً إلى التعاون وتقاسم المسؤوليات، كما هو موضح في القسم التالي (انظر الشكل ١٠-٢).

الاستخدام الإستراتيجي للنطاق المكاني:

ينبغي على المدراء في العمل أن يكونوا على علم، بأن الدخول إلى النطاق المكاني لشخص ما دون دعوة يمكن أن يكون أمراً مزعجاً، أو بمثابة فزاعة له مهما كانت درجة هذا الشخص الوظيفية. إن التعرف على حدود النطاقات الثابتة أو شـبه الثابتة على حدٍ سـواء يعبر عن احـترام الفـرد، إذ ينبغي أن ننظر إلى أدوات الأشـخاص على أنها ضمـن خصوصياتهم. فلا ينبغـي أن نختلس النظـر إلى أدراج مكاتب الزملاء في العمل، بحثاً عـن أدوات الكتابة أو الجلوس على حافة مكتب هذا الشخص.

ويمكن للمدراء اسـتخدام الحيز المـكاني ليبثوا مناخاً من القوة والسـلطة، أو جواً من الزمالة والاحترام. فالجميع عادة ما ينظر إلى البيئة ليسـتخرج منها الإشارات غير اللفظية. إن مقدار النطاق المخصص للآخرين ومقدار الخصوصية التي ينفرد بها هذا النطاق، يمكن أن تشـير إلى حجم السـلطة والقوة التنظيمية في المبنى الذي تقع فيه حدود هذا النطاق. وبوجهٍ عام، يحتل النطاق كبير المسـاحة أولوية أفضل من النطاق صغير المساحة، وخاصة في الولايـات المتحدة، وكذا يكون الجديد هناك أفضل من القديم. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه كلما كان الناس أقرب إلى قادة المؤسسـة، كلما ازداد حجم السـلطة التي يتمتعون بها في نظر الآخرين.

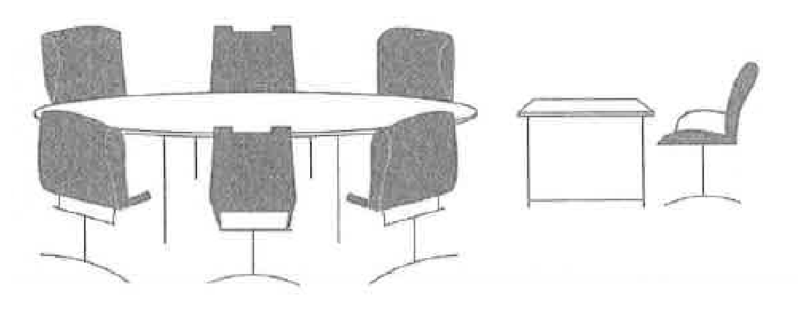
وعلى الجانب الآخر، فإن المــدراء الذين يحترمون الاتصال المفتوح، يعملون على مقربة من مرؤوســيهم وزملائهم في العمل، كما يعملون على تبسيط الأدوات، مثل: الأثاث الثقيل، وعلى الحد من خصوصية النطاق. وفي الواقع، تتطلب المؤسســات المعاصرة مشاركة جميع الموظفــين للنطــاق المكاني لهــم كرمز للتعاون والعمــل الجماعي. وعندمــا انتخب مايكل بلومبرغ (Michael Bloomberg) عمدةً لمدينة نيويورك، أعاد ترتيب قاعة مدينة نيويورك لتشبه قاعة عملاقة مفتوحة، وذلك بأن أزال المكاتب المفتوحة. ويشبه ذلك منطقة التداول التجاري في سالومون برازار (Salomon Brothers)، وهي شركة استثمار كان مايكل بلومبرغ شريــكاً فيها. ونكرر للمرة الثانية، كان هدفه هــو تحرير تدفق المعلومات. وفي عام ٢٠١٤، عندمــا أصبح بيل دي بلاســيو (Bill de Blasio) عمدةً لمدينــة نيويورك، قرر الحفاظ على وضع مكتبه خارج حيز الخصوصية، على الرغم من أنه انتقد تلك الفكرة خلال الحملة.

إن تصميم المكتب يمكن أن يؤدي إلى ضم الأكفاء في العمل معاً. ففي مجموعة التسويق البريطانية دبليو بي بي (WPP) (شركة منتجات الأسلاك والبلاستيك سابقاً)، تم إزالة الجدران وإنشــاء كافيتريا. وبــدلاً من تخصيص أدوار وغرف منفصلة للمحاســبين وموظفي الاتصال الجماهيري، ســمح لهم بالعمل جنباً إلى جنب في فِرق؛ لضمان اســتمرارهم في التحدث مع بعضهم البعض[٢٢].

وقد لاحظت بعض الدراسات وجود اختلافات في ميول الأفراد بشأن المساحات المكتبية بين الفئات العمرية. وقد أشــارت إحدي الدراسات أن ٤٠ في المائة (٤٠٪) من العمال صغار السن (الذين يطلق عليهم عادة أبناء الجيل أو جيل الألفية، وهم الذين ولدوا ما بين عامي ١٩٨٠ و٢٠٠٠)، يفضلــون العمــل ضمن خطط المكاتب المفتوحة، وأشــار (١٨٪) فقط إلى أنهم يفضلون الحجرات ذات الخصوصية. وعلى الجانب الآخر، أشــار (٤٥٪) من كبار السن إلى أنهم يعملون بشــكلٍ أفضل في المكاتب الخاصة، وأشــار (١٦٪) فقط إلى أنهم يفضلون مساحات العمل التعاوني[٢٣].

المسافة الثابتة   المسافة شبه الثابتة

مكتب موظف تنفيذي   طاولة مؤتمر



الشكل (١٠-٢) المسافات الثابتة والمختلطة في نفس المكتب

المظهر الشخصي:

قد لا يكون المثل القديم "الجمال هو جمال الروح" صحيحاً في عالم الأعمال. فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى وجود صلة بين الأجور والمظهر، وقد قام الخبير الاقتصادي بجامعة تكساس، دانيال هامرميش (Daniel Hamermesh)، بدراسة مزايا الجمال لمدة عشرين عاماً، وأشار هامرميش Hamermesh بعد ذلك إلى أن الرجال ذوي المظهر فوق المتوسط ترتفع دخولهم عن الرجال ذوي المظهر دون المتوسط بنسبة ١٧٪، وأن النساء ذوات المظهر فوق المتوسط ترتفع دخولهن عن النساء ذوات المظهر دون المتوسط بنسبة ١٢٪، وهذا يُترجم إلى ارتفاع الدخول بمعدل يزيد عن ٢٣٠,٠٠٠ دولار في المتوسط على مدى العمر[٢٤].

وعلاوةً على ذلك، يبدو أن هناك توافقاً كبيراً بشأن ما يُعتبر جذاباً؛ فالطول هو أحد العوامل الجذابة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، يبلغ متوسط طول الذكور البالغين ٥ أقدام و٩ بوصة، لكن ٣٠ في المائة من المدراء التنفيذيين لا يقل طولهم عن ٦ أقدام و٢ بوصة. وهناك جانبٌ آخر من جوانب المظهر يعادل النجاح وهو الذقن القوية. فمن بين اثنين وأربعين من كبار المدراء التنفيذيين بأكبر ٥٠ شركة (حسب ترتيب مجلة فورتشن Fortune ٥٠٠ لأكبر ٥٠٠ شركة)، أظهر نحو ٩٠٪ منهم ذقوناً تتراوح بين الانحسار والبروز،

وفي المقابل أظهر ٤٠٪ من سـكان الولايات المتحدة عكس ذلك. وعلى ما يبدو أننا نسـاوي بين مثل تلك الفكاهات ونجاح الأعمال والثقة[٢٥].

إن جوانب مظهرنا مثل الطول وبروز الذقن والجمال البدني لا تتغير بسهولة. ويمكن للمرء أن يجـادل بأنه لا ينبغي أن تكون تلك الجوانـب، عوامل ذات صلة بنجاح الأعمال التجارية عـلى أي حال. ومع ذلك، يحاول معظم رجال الأعمال تعظيم الأثر الإيجابي لمظهرهم. كما أن أحد الطرق البسـيطة نسبياً للوصول إلى هذا الهدف، يتمثل في اختيارنا للملابس؛ فما نرتديه يوحـي بالكثير عن هويتنا أو يوحي على الأقل بالصـورة التي نحب أن نظهر بها أمام الناس. كما أن الملبس يعد جزءاً لا يتجزأ من الانطباع الأول الذي يتشكل عند لقاء شخص ما، وغالباً ما يكون هو الأساس الأوّلي لانطباعات المصداقية[٢٦]. وبالتالي، فإنه ينبغي على المدراء أن يولوا اهتماماً كبيراً لما يلبسـونه من أجل توجيه الرسـالة الصحيحة إلى الآخرين. وسوف يركز هذا القسـم على المبادئ العامة للملبس الفعال؛ لأن أنماط الملابس تكون قابلة للتغيير. إن القليل من النصائح قد تكون فعالة رغم قلتها، فلا تكن الأول أو الأخير في اتباع الموضة.

إن أساس اختيار الملبس هو ملاءمته مع ثقافة المؤسسة، حيث يظهر من خلال مظهرك أنك تتبنّى قيم المؤسسـة. ولذلك، تتوقع المؤسسات المالية من الموظفين أن يبدو محافظين وهـو ما يطمئن العملاء والمسـتفيدين على ثباتهم. وكثيراً ما يتوقـع من موظفي الوكالات الإعلانيـة أن يرتـدوا المزيد من الأزيـاء الراقية، بما يدل على ذوقهم وإبداعهم وأسـلوبهم المعاصر، لكن مؤسسـات التكنولوجيا الفائقة تقلل من أهمية "المظهر" المؤسسي، إلى درجة أن المدراء التنفيذيين يتسـاوون في ملبسـهم غير الرسمي مع الموظف ذي الدرجة الوظيفية الدنيـا. وها هو مارك زوكربيرغ (Mark Zuckerberg)، مؤسـس شركة فيسـبوك والرئيس التنفيذي لها، الذي يعد واحداً من أغنى قادة الأعمال وأكثرهم تأثيراً وعملاً للخير في العالم؛ إذ نجد أن نمط ملابسـه غير الرسـمي قد أصبح هو النمط المعتاد لموظفيه في شركته، حيث يرتـدي مارك Mark قميصاً رياضياً (تي شـيرت) وبنطلون جينز. والسـؤال هنا: لماذا يتبعه موظفوه في شركته؟ إن أسـلوب السـيد مارك زوكربيرغ Mark Zuckerberg يعكس قيمه الشخصية المشار إليها في صفحته على الفيسبوك: الانفتاح، والقيام بأعمال تساعد الناس على التواصل ومشاركة الأمور المهمة بالنسبة لهم ... والتحامل والبساطة.

كما أن ظروف الحدث تفرض قيوداً على المظهر الشخصي. فبملاحظة الناس في فعاليات أو مناسبات مثل حفلات الزفاف والجنازات، قد يستنتج الفرد أن ثقافتنا تتجه نحو مزيدٍ من عدم التمسك بالرسميات. لكن في العديد من الشركات، تعتبر الملابس غير الرسمية غير محترمة، حيث إن مقابلات العمل وزيارات العملاء وعروض المبيعات تتطلب الاهتمام الدقيق بالمظهر، وغالباً ما يتوصل الموظفون المستقطبون إلى نتائج حول المتقدمين للوظائف، تكون مبنية على نمط وحالة أحذيتهم وشعرهم. ولذلك، يتعين على المتقدمين للوظائف أن يتسوقوا لشراء الأحذية، تماماً كما يتسوقون لشراء البدلات التي يرتدونها أثناء المقابلة.

ويتعين أن يتذكر المدراء أن المظهر اليومي ينقل أيضاً رسائل مهمة. وقد وضعت العديد من المؤسسات المعاصرة نظاماً مفصلاً للملابس أو زياً موحداً للموظفين؛ وذلك تقديراً لأهمية المظهر الشخصي. ووفقاً لدراسة استقصائية أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية في عام ٢٠٠٦، فإن ستة من كل عشرة من أصحاب العمل يسمحون بارتداء ملابس غير رسمية يوماً واحداً على الأقل في الأسبوع، لكن عدد أصحاب العمل الذين يسمحون باللباس غير الرسمي يومياً، قد انخفض من ٥٣٪ في عام ٢٠٠٢ إلى مستوى جديد بلغ ٣٨٪ [٢٧]. ويرجع السبب في هذا الانخفاض إلى الارتباك الذي تسببه معايير العمل الرسمية بخصوص الملبس، لكن وفي الغالب يكون لدى المدراء انطباع بأنه عندما يرتدي الموظفون ملابس غير رسمية تتأثر جودة العمل.

ويمكن أن تنشأ عن سياسات الملبس مسائل تشريعية أيضاً؛ إذ يتعين على أصحاب العمل الحرص على إنفاذ قوانين الملبس على جميع الموظفين، وليس مجموعة واحدة فقط (مثل النساء) وذلك تجنباً لأي اتهامات بالتمييز. ففي عام ٢٠٠٧، منحت هيئة التحكيم بمنطقة فينيكس بولاية أريزونا مبلغاً وقدره ٢٨٧,٠٠٠ دولار لموظفة صومالية، كانت تعمل في ألامو لتأجير السيارات (Alamo Rent A Car)، وقالت لجنة تكافؤ فرص العمل أن الشركة تورطت في التمييز الديني بهدف عزل تلك الموظفة؛ لأنها

توقّف وفكّر

١. انظر حولك في مكان عملك، هل لا تزال النصيحة القديمة: "ارتد ما يلائم الوظيفة التي تريدها وليس ما يلائم الوظيفة الحالية" صحيحة؟
٢. إلى أي مدى يشكل المظهر عاملاً مهماً في قرارات التوظيف والترقية في مؤسستك؟

كانت تمارس شـعائرها الإسلامية وترتدي الحجاب خلال شهر رمضان المبارك[٢٨]. إن أصحاب العمـل الذين يتطلب نظام الملبس لديهم في مؤسسـاتهم ارتداء ملابس معينة، أو الامتناع عـن ارتداء بعـض الملابس، يكونون بحاجة إلى تقديم مبررات لتلك المتطلبات، واسـتيعاب المعتقـدات الدينيـة لموظفيم على نحوٍ معقـول، أو أن يطلبوا مـن موظفيهم التخلي عن ملابسهم بحسب دينهم أثناء ساعات العمل.

ودائمـاً ما يخصـص المراقبون معاني للتفاصيـل التي ترد في هذا السـياق مثل الملحقات واللون، والمجوهرات والشـارات التي يتم إرتداؤها على صدر السترة أو القبعة. ومن الأمثلة البـارزة عـلى الطابع الرمزي للملابس هـو ما جرى في شركـة آي بي إم (IBM)؛ ففي كتاب لـو جيرسـتنر (Lou Gerstner): "من يقول: إن الأفيال لا تسـتطيع الرقص"، يصف الرئيس التنفيذي السـابق كيفية إحيائه للمؤسسـة المتهالكة، وكان من بين جهوده الرئيسـية تغيير الثقافة، ومن الطرق التي اسـتخدمها كان تقريره تغيير ملبس الموظفين، وكان المظهر الشهير لشركـة آي. بي. إم IBM "القديمة" هو القمصان البيضـاء والبدلة الداكنة ورابطة العنق من النوع التحفظي، وكان قد تم اعتماد ذلك المظهر ليتناسب مع توقعات العملاء، ولكن بحلول عام ١٩٩٣عندما تولى جيرستنر، بدا الزي القديم كأنه أصبح في غير زمانه وكئيب المنظر ويرمز إلى تدهور الشركة، بينما كان المظهر الجديد لشركة آي. بي. إم IBM غير رسمي وحديث جداً. ويعود جيرستنر Gerstner لينصح بقوله: ارتدِ الملابس وفقاً لظروف يومك، وتعرف على من ستكون معه من (العملاء أو القادة الحكوميين أو حتى زملائك في العمل)[٢٩].

وبغض النظر عما إذا كانت ثقافة الملبس لدي المؤسسة رسمية أو غير رسمية، وعما إذا كانـت هناك فعالية خاصة أو عاديـة، فإن مظهر المدراء يعكس بإيجاز توقعات جمهورهم وقيمهـم. ومن خلال الالتزام بمبـدأ "الملاءمة"، يقوم المدراء بتعزيز مصداقيتهم وتحسـين فعالية تواصلهم.

الصوت:

إن المصدر النهائي للإشارات غير اللفظية الذي سيركز عليه هذا الفصل، هو جوانب اللغة (مثـل نبرة الصـوت) أو النمط الصوتي. فالكلمة المنطوقة تحتوي على الكثير من الإشـارات

اللغوية، كما تتألف الجوانب غير اللفظية من درجة ونبرة الصوت وحجمه، واللهجة واستغلال الحديث ومدة الرسائل، وتعد هذه الجوانب ضمن الإشارات الأقل وضوحاً بالنسبة لمعظم المستمعين مع احتمالية استثناء لهجة الصوت. ومع ذلك، فيمكن أن تكون تلك الجوانب ذات أهمية أو قد تزيد في أهميتها عن الكلمات الفعلية المستخدمة في الحديث[٣٠]. وتنم نبرة صوت المتكلم واستهلاله للحديث (الوقت الذي يستغرقه الشخص ما بين دوره وبدء الحديث)، وطول الحديث عن إشارات دقيقة.

وفيما يلي مثال على تأثير استهلال الحديث. فإننا إذا كنا نسأل شخصاً ما عن قضية خطيرة، وكانت إجابات هذا الشخص تأتي بسرعة أكبر مما هو متوقع، فإننا قد نظن أنه ليس جاداً أو أنه مدرب على الإجابات. وبالمثل، فعندما يستغرق شخص ما وقتاً أطول مما هو متوقع للإجابة على سؤال، فإننا نبدأ في التساؤل عما إذا كان كل ما يقال صحيحاً. وكما توضح المناقشة الواردة في القسم التالي عن علامات الخداع غير اللفظية، فإننا نراقب نبرة الصوت، كما يمكننا قراءة المعنى من خلال التغير في نبرة الصوت.

وفيما يلي مثال آخر يشير إلى مدى تأثير نبرة الصوت على الانطباع. فالجمل الإنجليزية المنطوقة تتبع أنماطاً معينة من نبرة الصوت، وهذا يتوقف على معني الجمل، حيث تنتهي العبارات التوضيحية (الجمل الخبرية) بنبرة صوت منخفضة، أما الجمل الاستفهامية (التي تتطلب إجابة بنعم أو لا)، فهي تنتهي بنبرة صوت مرتفعة. وهناك مخالفة شائعة لهذه الأنماط الخاصة بنبرة الصوت والمعروفة باسم "النطق بنغمة صوت متصاعدة في السؤال"، وتحدث عندما يُنهي المتحدثون الجمل الخبرية بنبرة صوت مرتفعة، بما يجعلها تبدو وكأنها أسئلة، وغالباً يستنتج المستمع المراقب لنبرة الصوت أن المتكلم غير متأكد من صحة العبارات والجمل، التي يتفوه بها ويطلب التحقق من صحتها. وعندما يقول أحد الأشخاص في اجتماعات العمل: "أعتقد أن هذا هو ما يريده العميل" بنبرة صوت عالية في نهاية الكلام، فربما يستنتج الآخرون أن المتكلم لا يعرف ما يريده العميل بشكلٍ واقعي.

وتتضح أهمية الإشارات الصوتية للمدراء في الإرسال وكذلك في التلقي. ومن المهم رصد الإشارات المرسلة وخاصة نغمة الصوت؛ لضمان عدم تقويض إستراتيجية الاتصال المقصود من خلال إشارات خفية غير لفظية.

فللمتحدثين أسـلوب صوتي نموذجي يميز أصواتهـم عن أصوات المتحدثين الآخرين. كما تتألـف عناصر الأسـلوب الصوتي من نبرة الصوت الأساسـية، ورفع الصـوت ونمط التوقف ومسـتوي الصوت. وهنـاك خصائص معينة للصوت على المسـتوي الإقليمـي مثل التعبير والكتابـة، ومن الأمثلة على ذلك: التحدث بطريقة غير واضحة (التشـدق) جنوب الولايات المتحـدة الأمريكيـة، وكذلك اللهجـة المتداخلة شـمال شرق الولايات المتحـدة الأمريكية. وبالإضافـة إلى هذه الخصائص الصوتية الأساسـية، يمكن أن يختلـف المتحدثون من حيث درجة ونبرة الصوت وحجم الصوت، والغرض من هذا الاختلاف هو إضفاء الطابع الشخصي عـلى المعاني وتأكيد الاتصال عـن طريق العاطفة. إن عدم تغيير هـذه الخصائص الصوتية يؤدي إلى ما يعرف عادة باسـم "الأسـلوب الصوتي الروتيني (على وتيرة واحدة)". ويشـير أسـلوب التحدث الروتيني في ثقافة العمل بالولايـات المتحدة الأمريكية، إلى عدم الاكتراث وحتـى انعـدام الثقة. وقد يقوض المدراء من رسـالتهم دون قصد بالطريقـة التي يتم بها توصيل الرسـالة. وقد وصف الفصل الخامس النمط الصوتي الجيد بمزيد من التفصيل. لكن هذه المعايير تنطبق على الحديث اليومي، وكذلك على التوضيحات الرسمية.

وبشـكلٍ مختصر في مجال الأعمال، يشـير التحدث بصوتٍ واضح وحازم منخفض النبرة إلى الثقة، ويؤدي إلى الاستماع بانتباه أكثر، حيث يتم تخفيضً قيم الحروف التي تخرج من الأنف أو الأصوات العالية أو الهادئة، أو الأصوات المصحوبة بأنفاس مسـموعة أو الأصوات الغليظة. كما يعطي الاسـتخدام المفرط للتوقف المؤقت بالقول: ("أجل" و"حسنا") انطباعاً بعـدم الدقة. ويتعين على المدراء اسـتخدام خصائصهم الصوتيـة لإضفاء طابع الروعة على رسـالتهم بدلاً من الانتقاص منها؛ إذ يتعين عليهم استخدام الأنواع السابقة من الاتصال غير اللفظي.

تطبيقات على بحوث الاتصال غير اللفظي:

لقد كان من المستحيل حتى وقت قريب جداً، قياس تأثير سلوك المدراء غير اللفظي. ومع ذلك، قام باحثون في فريق الديناميات البشرية بمعهد ماساتشوسـتس لوسائط التكنولوجيا (Massachusetts Institute of Technology Media - MIT)، بتطويـر مجموعـة من الأجهـزة الإلكترونيـة الصغيرة يمكن ارتداؤها، وتجمع بسـهولة بيانات عـن نغمة الصوت

والقرب ولغة الجسـد[٣١]. ويمكن تطبيق البيانات المرصودة عن أنماط الاتصال غير اللفظي؛ لتحسين فعالية الاتصال في محيط العمل.

مبيعات وخدمات الهواتف:

عمل باحثو معهد ماساتشوسـتس لوسائط التكنولوجيا (MIT)، في إحدى الحالات، مع شركـة بريطانية تُدعى: فيرتكس لعلـوم البيانـات (Vertex Data Science)، وهي شركة يُعهد إليها بأداء مهام مركز الاتصالات، وكان الغرض تحسـين فعالية مشغلي مراكز الاتصال. واسـتخدم فريق معهد ماساتشوسـتس لوسـائط التكنولوجيا (MIT) أجهزة الاستشـعار الإلكترونية؛ لقياس أنماط كلام المشغلين أثناء المكالمات مع العملاء، ولم تقم المجموعة بقياس الكلمات الفعلية المستخدمة من قبل المشغلين، لكنها ركزت على الاختلافات في نغمة ونبرة الصوت، وكذلك مقدار الوقت الذي يقضيه المشغلون في التحدث إزاء الاستماع إلى المتصلين. وانتهى الباحثون إلى أن المشـغلين الناجحين يقضون وقتاً للاسـتماع إلى المتصلين أطول من التحدث إليهم، وأنهم يستخدمون تقلبات قوية في ارتفاع موجة الصوت والنبرة؛ إيحاءً منهم بالاهتمام والاسـتجابة لاحتياجات العملاء. وبعـد بضع ثوان فقط من قياس هذه العوامل، تمكن الباحثون من التنبؤ بدقة نجاح أو فشل المكالمة معظم الوقت[٣٢].

الفِرق والاجتماعات:

إن نتائج دراسـات معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا (MIT) لها آثار على تواصل الفريق. وكما ناقشنا في الفصل الرابع، فإن التفكير الجمعي يمثل مشكلة مشتركة في الفِرق؛ وذلك لالتزام الأفـراد في الغالب بإجماع الآراء المتصور داخل المجموعة رغم تحفظاتهم الشـخصية. ويمكن لأجهزة الاستشـعار الإلكترونية التي تقيس سلوكيات الاتصال غير اللفظي المساعدة في منـع الفكر الجمعي، من خلال زيادة الوعي بأنماط الاتصال غير اللفظي لكل عضو من أعضاء الفريق الفردي. فعلى سـبيل المثال، قد نجد إفراطاً واسـتبداداً من جانب شـخص أو شخصين في الفريـق، في حين أنهم لا يدركون أن سـلوكياتهم غير اللفظية تثني الآخرين عن التعبير عن آرائهم. ويعتقد فريق معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا، أنه بإمكانهم في نهاية المطاف استخدام أجهزة الاستشعار الإلكترونية؛ لاختيار أعضاء الفريق ذات أنماط الاتصال غير اللفظي

التكميليــة، بحيث يكون هو الفريــق "الأمثل" لفعالية التواصل. وعلاوةً على ذلك، يري أعضاء الفريق أنه يمكنهم تشــكيل "بيئات ذكية" باســتخدام أجهزة الاستشــعار الإلكترونية؛ لتحديد السلوك السلبي غير اللفظي على الفور، مما يسمح لهم بمنع تدهور الاتصال.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تطبيق نتائج بحوث معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا على الاجتماعات الرســمية؛ إذ يمكن للمدراء إفساد الاجتماعات دون قصد باستخدام أنماط الاتصال غير اللفظي غير الملائمة، أو إرســال رســائل لفظية وغــير لفظية غير ملائمة. ويمكن لأجهزة الاستشعار الإلكترونية تحديد ما إذا كان المدير يستخدم ما يكفي من التنوع الصوتي، أو حركــة الجســد لتوصيل أهمية الرســالة إلى المتلقين، كما يمكن أيضاً لأجهزة الاستشــعار الإلكترونيــة أن توضح للمدير ماهية الســلوكيات التي تســبب ارتباكاً لدي المشــاركين في الاجتماع، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى إدارة الاجتماع بشكلٍ أكثر فعالية وكفاءة.

ويمكــن أن تؤثر لغة الجســد على نتيجــة المفاوضات خلال الاجتماعات. ففي دراســة منفصلة، أجرى فريق معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا محاكاة لمفاوضات الرواتب وجهاً لوجه، وتمكنت من التنبؤ ب "الفائز" أثناء المفاوضات بدقة وصلت نســبتها إلى ٨٧٪، بعد خمس دقائق فقط من قياس أنماط حركة الجسم.

الاتصال غير الرسمي:

إن المحادثات غير الرسمية بين زملاء العمل هي طريقة شائعة ومشتركة لنشر الرسائل في أوساط الشركة. فالاتصال غير اللفظي هو جزء من الكيفية التي يتم بها تفسير هذه الرسائل. وقد اســتخدمت أجهزة الاستشــعار الإلكترونيــة التي طورها باحثو معهد ماساتشوســتس لوسائط التكنولوجيا، لمراقبة الاتصال غير اللفظي في الأوضاع غير الرسمية، حيث إن البيانات الخاصة بقرب المتحدث من المســتمعين ونبرة صوته ولغة جســده وأسلوبه الصوتي، تسمح بتقاسم المعلومات بشكلٍ أكثر دقة لدى مزيد من الأشخاص الموجودين في الوسط ذاته.

فعلى ســبيل المثال، يُعرف عن بوب، وهو موظف بقســم المحاسبة، عادة الوقوف قريباً جداً من زملاء العمل عندما يتحدث معهم، مما يجعل المســتمعين في حالة اضطراب وقلق؛ إذ يمكن من خلال البيانات الصادرة عن أجهزة الاستشــعار الإلكترونية التي يمكن ارتداؤها، وتقارن قرب الأفراد خلال حالات الاتصال غير الرســمي، أن تجعل بوب مدركاً لوقوفه على

مقربــة عند حديثه مع الآخرين خــلال المحادثات، وأنه يقلل من احتمال توصيل رســالته للآخرين على نحوٍ فعال، ومن ثم ســيترك مســاحة كبيرة بينه وبين الآخرين بما يســمح لهم بالهدوء، والتركيزً فيما يحاول أن يقوله بوب لهم.

الاتصال الخارجي:

إن خدمــة العملاء هي مجال آخر يمكن فيه اســتخدام بيانات عــن أنماط الاتصال غير اللفظي لصالح الشركة. فاســتخدام نظام المراقبة الإلكترونية لمشغلي مركز الاتصال من قبل شركة فيرتكس لعلوم البيانات، هو أحد الأمثلة على استخدام بيانات عن أنماط الاتصال غير اللفظــي لصالح الشركــة، حيث يمكن لِفرق المبيعات وموظفي خدمة العملاء (على ســبيل المثــال: موظفو الحجــوزات بالفندق)، الحصول على معلومات قيمة من الاســتبيانات مثل تلك التي أجريت في فيرتكس. ونكرر أن الهدف من ذلك هو تحســين مستوى الخدمة التي يتلقاها العملاء، بما يؤدي إلى جلب المزيد من الأعمال التجارية وتعزيز سمعة الشركة.

ويمكن تطبيق أبحاث الاتصال غير اللفظي على خدمة النزلاء في مجال صناعة الســياحة والضيافة. فبعد التقصير في الخدمة، يرغب النزلاء في حل مشــاكلهم في أسرع وقت ممكن. وعنــد القيام بذلك، يكون لديهــم توقعات معينة فيما يتعلق بســلوك مقدمي الخدمات. وخــلال هذه الفترة من القلق، يكون النزلاء على يقظــة بما يصدر عن مقدمي الخدمة من إشارات غير لفظية، في محاولة من النزلاء للتعرف على نوايا واتجاهات مقدمي الخدمة. ومن المحتمل أن يؤدي عرض ما لا يليق من ســلوكيات غير لفظية، مثل: العبوس وعدم التواصل بالعَين ووضعية الجســم الثابت، إلى إحداث مشــاعر ســلبية أكثر[٣٣]. إن القدرة على قياس التواصل غير اللفظي بشــكلٍ موضوعي من خلال أجهزة الاستشــعار الإلكترونية، واستخدام تلك المعلومات لتدريب موظفي خدمة العملاء، من شأنه أن يفيد المؤسسات كثيراً.

وهنــاك تطبيــق آخر لهذا النوع من الأبحــاث على المدراء الذيــن يعملون في الاقتصاد العالمي. وكما ستقرأ في الفصل الحادي عشر، يختلف السلوك غير اللفظي المقبول من ثقافة إلى أُخري ومن بلدٍ لآخر. ويمكن استخدام بيانات الاستشعار الإلكترونية؛ لتدريب المسافرين مــن رجــال الأعمالً على أنماط الاتصال غير اللفظي الأكثر فعاليــة في البلاد، والثقافات التي سيعملون فيها.

وأخــيراً، يمكن للوكالات المســتقلة (مثل شركات الإعلان) و/ أو الأفراد داخل مؤسســة، ممن يشــتركون في علاقات تجارية مع غيرهم من المهنيين، الاســتفادة من استخدام أجهزة الاستشــعار الإلكترونية التي تقيس الاتصال غــير اللفظي، حيث يقوم هؤلاء الأفراد بانتظام بتقديم عروض رســمية، وتقديم إحاطات إلى العمــلاء وغيرهم من المدراء التنفيذيين. ومن شأن بيانات الاستشعار الإلكتروني أن تساعدهم على تعلم أنماط الاتصال غير اللفظي الأكثر فعالية، مثل: التمتع بالثقة أثناء تقديم العروض. وهناك تطبيقات أخري تشــمل استخدام الاتصال غير اللفظي بفعالية؛ للإشارة إلى الرسائل السلبية وتعزيز علاقات العملاء.

توقّف وفكّر

١. ما هي المســائل الأخلاقية، إن وجدت، التــي تتعلــق بمراقبــة ورصد ســلوك الموظفين غير اللفظي؟
٢. هل طلب ارتدائهم لأجهزة الاستشعار الإلكترونيــة ينتهــك حقوقهــم في الخصوصية؟
٣. هل ستكون على اســتعداد للمشاركة في دراســات/ برامج تدريبية مماثلة في مؤسستك؟
٤. إلى أي مــدى تتشــابه مراقبة ســلوك الموظفين غــير اللفظــي أثنــاء القيام بإجراءات العمل المشــتركة، مع مراقبة استخدامهم للكمبيوتر؟

الإشارات غير اللفظية للخداع:

يتعين عــلى المدراء في العديــد من الحالات، تقييــم الموظفين الآخريــن لتحديد مــدى دقة البيانات التي يتعاملون بها. وفي حين يمكن اختبار البيانات الواردة في التقرير بشكلٍ موضوعي، فإن المعلومات المستمدة من التفاعلات بين الأشخاص مثــل المقابــلات التأديبيــة ومقابــلات مــا قبل التوظيــف، كثيراً ما تتيح فرصــة ضئيلة للتحقق الفــوري على نحــوٍ موضوعي. ولحســن الحظ، يمكــن لبعض الإشــارات غير اللفظية مســاعدة المدراء عــلى تقييم صحة البيانات اللفظية. وكما رأينا، فإن الإشارات غير اللفظية عادة ما تكمل الإشارات اللفظية، وتقدم التعزيز اللازم للحد من عدم اليقين والثقة في التواصل، ومع ذلك فإن تلك الإشارات غير اللفظية قد تتعارض مع الإشارات اللفظية التي تصاحبها.

وعندما تشــير الإشــارات غير اللفظية المتناقضة إلى الخداع، فإنه يطلق على ذلك "نقص في القدرة على التواصل". وأثناء إطلاق الإشــارات الخادعة، تتحرر أنواع معينة من الإشــارات غير اللفظيــة من صفة الخــداع، على الرغم من بذل محاولات للســيطرة عليها. ويبدو أن اللاوعي

يخــون المتحدث من خلال هــذا النقص في التواصل غــير اللفظي، وغالباً ما يقــرأ الناس هذه الإشــارات ويفسرونها دون وعي. ويمكن للمدراء تعلم كيفية اكتشــاف الإشــارات غير اللفظية الخادعة.

وتظهر عدة أنماط من الســلوك غــير اللفظي أثناء الخداع[٣٤]. ونظــراً لإمكانية التحكم بمصادر الإشــارات غير اللفظية بشــكلٍ أفضل عن غيرها في المواقف الخادعة - وذلك عندما ننظر إلى عين شخص آخر أثناء الخداع مثلاً، فإننا سنركز على إشارات يصعب السيطرة عليها بشــكلٍ واعٍ. وتلك الإشارات تشمل الحركة والملبس والمســافة المكانية والصوت. وتذكر أن الســلوك غير اللفظي عادة ما يقترح معنى، بدلاً من اشــتماله على ارتباط بين اثنين يظهر في شــكل كلمة أو مفهوم معين. وقد يختلف معنى الإشــارات غير اللفظية، وقد يكون الدافع وراء ذلك شيء آخر إلى جانب ما هو مقترح هنا.

وللكشف عن الإشارات غير اللفظية المحتملة للخداع، فإنه من المهم أن تكون في مكانها الصحيــح. فكثيراً مــا يتم تجليس الأشــخاص الذين تُجرى معهم مقابلات شــخصية خلف مكاتب، وهو أمر يؤدي إلى عدم الكشــف عن إشــارات مهمة، ودائمــاً ما يُحتمل أن يكون الوجه مصدراً ضعيفاً لإشارات الخداع (على الرغم من أن الاتصال المباشر باليد والوجه هي إشارات قيمة). ويمكنك، حيثما كان ذلك ممكناً، أن تجعل الشخص الآخر على كرسي مواجه لك، حيث إن الإشــارات غير اللفظية باليدين أو الجذع أو الســاقين أو القدمين ستكون أكثر وضوحاً[٣٥].

خط الأساس:

إن إشــارات الخداع عبارة عن ســلوكيات تختلف عن التفاعــلات العادية غير اللفظية. ولذلك، ينبغي أن تعرف ماهية الســلوك الطبيعي لهذا الفرد المقصود. وقد وجد الباحثون أنــه عندما يرى المراقبون أن الفرد يعطي إجابات صادقة قبل إثبات كذب ذلك الشــخص، فإن قدرة المراقبين على الكشف عن الكذب تزيد بشكلٍ كبير في الحالات التي لا يوجد فيها أساس للسلوك. ولا يمكنك كشف التضليل من خلال البحث عن الكذب، وذلك وفقاً لما أشار إليه عالم النفس بول إكمان (Paul Ekman) بجامعة كاليفورنيا بســان فرانسيســكو، ولكن يمكنك كشــف التضليل من خلال تحديد التغير في الســلوك، الذي يوحي بأن هذا الشخص يصبح عصبياً في المواقف التي لا تستدعي ذلك[٣٦].

إن خط أســاس الفرد هو شيء قيم جداً؛ لأن أي شــخص قد يتصرف بشكلٍ مختلف عن الآخرين في ظروف مطابقة، حيث يســمح خط الأســاس للفرد بقياس ما إذا كان السـلوك العصبي يعكس الوضع العام، أم أنه رد فعل على السؤال المطروح.

وفي مقابلات العمل يكون خط الأســاس سهلاً نســبياً، وأثناء المحادثة التمهيدية يمكنك طرح أســئلة مخيفة. يمكنك أن تبدأ بالســؤال عن الســيرة الذاتية قبل الانتقال إلى الأسئلة المجهولــة، وبعدها يمكنك تقصّي الإشــارات غير اللفظية، ويمكن إســتخدام نفس النمط في الأسئلة الاستقصائية. كما تشير المحادثات البسيطة إلى الغرض التقليدي الأساسي وهو طمأنة الآخرين، كما تشير إلى الغرض الثانوي وهو توفير خط الأساس السلوكي.

وتحدد الأقسام التالية بعض علامات الخداع النموذجية على النحو الموجز في الجدول (١٠-٤).

جدول (١٠-٤) الإشارات غير اللفظية للخداع

حركات وإيماءات غير متوقعة.
التحكم في الملابس.
زيادة المساحة الشخصية.
التنوع الصوتي.

الحركة:

إن الإيماءات وحركات الجذع (جزء من فئة واسعة من علم الحركة)، ربما تكون علامات غــير لفظية أكــثر قيمة من الخداع. ولعــل إيماءات الخداع الأكثر شــيوعاً هي حركات اليد والوجــه المباشرة، ولعل أكثر تلك الحركات شــيوعاً "تغطية الفــم"، ومن أكثر الحركات التي تحدث بشــكلٍ غير ملحوظ هي وضع إصبع واحد على الفم أو الشــارب أو فرك الأنف. أما الإيماءات الأخرى التي تشير إلى الخداع فهي عض الأظافر وعض الشفة. كما أن إخفاء اليدين بوضعهــا في الجيوب أو ســحب أكمام القميص حتى أطــراف الأصابع، هي علامات على أن الشخص "يُخفي" شيئاً أكثر مما بين يديه.

وتختلف إشــارات المحادثة أيضاً. فبشــكلٍ عام، عندما يكون الشخص مرتاحاً بالإجابات الصادقة تجد أن إشــاراته مفتوحة وظاهرية، لكن أثناء الخداع تجد أن المخادعين يقيدون من إشــاراتهم ويجعلونها أقرب لأجســامهم. وعندما تقل الابتســامة ويتباطأ معدل تكرار الإشــارات المســتخدمة لتوضيح نقاط المحادثة، فإن الإشارات تشير إلى زيادة الخداع. ويعد هز اليدين إشــارة من هذه الإشارات التي اكتشــفها الباحثون؛ وذلك بأن المخادعين يهزون أيديهــم بتحريــك كفوفهم من أعلى لأســفل، بمعدل تكرار مرتين كما نص عليها في رســائل غير المخادعين، وتترك هذه الإشــارة في العقل الباطن أو اللاوعي لدى المســتمع انطباعاً بأن المتحدث يتوسل إليه كي يصدقه فيما يقول.

كما يعتقد بعض المراجعين أن الزيادة في حركة الرِجل والقدم يمكن أن تشير إلى الخداع أيضــاً[٣٧]. كما أن النقــر على الأرض بالقدم وهز الســاق في حالة أن الرِجلــين متقاطعتان، وزيادة معدل التحول في وضعية الرِجل، كل هذه أمثلة من هذا النوع من النشــاط. وبات من المعروف أن حركة "المشي" بطريقة منتظمة برِجل واحدة متصالبة، علامة تشــير إلى أن الشــخص يريد أن يمشي بعيداً، لكن لا بد لنا أن نضــع في اعتبارنا الحاجة لمقارنة التصرفات مع خط الأساس.

ولا تقتصر إشــارات الخداع على حركات الجســم فقط، بل يمكن أن تنطوي على اللباس والمكان والصوت.

الملبس:

عند الحديث عن الملبس يظهر لنا وجود إشارات غير لفظية، من خلال التلاعب في ارتداء الملابس، والذي قد يشــير إلى شعور المتحاور معه بالتهديد من جراء سؤالٍ يتم طرحه. فقد يقوم المتحاور معه فجأة بغلق معطفه وإدخال أزراره، أو ســحب رجل البنطال بعصبية أو جذب حاشــية التنــورة، وقد يُظهر هذا الفعل الخوف من كشــف بعض الخداعات، حيث توجد إشــارات أخرى تتضمن: تعديل الملابس أو الســحب في الياقة، أو تسوية ربطة العنق أو نزع النسيل أو فرك بقعة في الملابس.

المساحة الشخصية:

دراسة المسافات المكانية، وترتبط بالمسافة التي تبقى بين الشخص والآخرين وكذا علاقة الشخص بالبيئة المحيطة به. وقد تكون تلك الدراسة مصدراً غنياً للتعرف على علامات الخداع؛ إذ يمكن أن يغير المتحاور معه مكان المقعد أو ينحني على أرجل الكرسي الخلفية فجأة. ويمكن أن يُظهر الابتعاد عن المحاور الحاجة إلى طلب تعاون، أو محاولة ضعيفة لوضع مسافة بين المحاور والمتحاور معه عن طريق تغيير البيئة. وعندما يكون الشخص في وضع جسماني متمكن، فإنه غالباً ما يأتي إليه الشخص الأخر إلى مسافة أقرب. وفي الاجتماعات الرسمية التي تحدث أثناء الوقوف، يمكن أن ينحني المتحاور معه إلى الوراء أو يرجع خطوة للخلف عند إصدار رد مخادع، حتى مع ضم ذراعيه على صدره كصورة من صور الانقباض.

ويمكن أن يتغير المتحاور معه المسترخي تحت الضغط، عندما يفتح الشخص يديه ورجليه فجأة وينحني للوراء. ويعد اتخاذ وضع بدني للأمام عند ضعف موقف المتحاور معه، أقل راحة عند مواجهة الخوف من اكتشاف الخداع. وعلى النقيض، يمكن للمتحاور معه أن "ينفتح" على المحاور أثناء الرد، مما يشير إلى الانفتاح والصدق. ويمكن أن يحاول المتحاور معه أن يصمم "شبكة من الحماقات" للاختباء خلفها، كأن يضع محفظة أو حقيبة فوق الساقين كحاجز أو أي فعل مثل هذه الأفعال الماكرة.

الأدوات:

تعرض الممتلكات الشخصية للشخص في المكتب والبيئة الطبيعية المحيطة بالمكتب، إشارات يمكن التلاعب من خلالها لإحداث التصور المقصود؛ فبعض الأشخاص يزينون المكتب تزييناً شديداً في محاولة منهم لتوجيه انطباعات زوارهم، بالرغم من أن العديد من هذه الزخارف يمكن أن تعكس ادعاءات الهوية الصادقة، وبعض منها يكون إستراتيجياً والآخر خادعاً[٣٨]. هل تذكر كم مرة رجعت فيها لمكتب بائع سيارات من فرط إعجابك بما لديه من رموز دينية لا تحصى؟ وماذا عن صور الأطفال اللطفاء؟ يبدو أنهم يقولون لك: "يمكنك أن تثق بي؛ فأنا رجل متدين ورب أسرة ولن أعطيك صفقة خاسرة". إن الإفراط في إظهار الجوائز

واللوحات التذكارية والشهادات الموضوعة في إطارات على "جدار التفاخر"، هي في حقيقتها محاولات شائعة لترويج نفسه. وينبغي استخدام التأثيرات الشخصية في المكتب كدلائل على أن الصورة الكبيرة تدل على من هو الشخص الحقيقي، لكن الحقيقة هي أن الانطباع الذي يعطونه يحتاج إلى أن يفسر بعناية.

الصوت:

الصوت هو مصدر آخر هام لتلك الإشارات، بل هو العنصر الأكثر أهمية في الكشف عن الخداع، من حيث اهتزاز الصوت ونبرة الصوت وجهارة الصوت، فضلاً عن بداية الاستجابة ومدتها. ويعرف المراجعون بشكلٍ مؤكد أن الإجابات الخادعة لها بداية تكون أبطأ من الإجابة الصادقة.

بالإضافة إلى أنه من المرجح أن تكون الإجابة الخادعة أطول وأقل تحديداً من الإجابات الصادقة، حيث يحاول المخادع أن يسد الفجوة بمادة لا داعي لها. ويرى البعض أن إطالة المحاولة تهدف إلى جعل المحاولة الخادعة أكثر تفصيلاً، وأكثر إقناعاً أكثر مما يعرف الخادع، بل يمكن أن يعكس طول الإجابة التوقفات، والترددات التي ستقابل المتحاور معه أثناء الإجابة.

لكن المصدر النهائي للخداع هو الاهتزاز، وقد وجد الباحثون أن الاهتزاز الصوتي يرتفع ارتفاعاً ملموساً في الإجابات الخادعة. وفي حين لم يتمكن المراقبون في كثير من الأحيان من ذكر سبب تسميتهم لمثل هذه الردود بالخادعة، إلا أنهم يعرفون حقيقتها. ويمكن أن تظهر أدوات البحث هذا الاختلاف[٣٩].

تعد العديد من التفاعلات الإدارية غير اللفظية بين الأشخاص والعناصر مصدراً لمعظم محتوى الرسالة. وعلى الرغم من أن كل شيء يرسل بشكلٍ شفهي يتم بوعي وعن قصد، فإن الإشارات غير المقصودة قد تكون صحيحة، مثل: الإشارات المقصودة وربما أكثر فائدة. وعلى الرغم من ذلك، فلابد أن تنتبه للاقتراحات التي ترى وضع أساس سلوكي لكل شخص في مواقف محددة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه إذا اشتبه في الخداع، فلا مانع من العمل على أساس وجوده على الأقل، كدافع نحو القيام بمزيد من التحقيق أو على الأقل لتوخي الحذر، وليس ضرورة وجوده هي الكلمة الأخيرة.

ملخص:

باستثناء الكلمات فقط، فإن مجال الاتصال غير اللفظي يتسع ليشمل كل شيء، في أي تفاعل إداري، توجد عناصر غير لفظية تضيف إليه أو تؤهله، ومن الصعب وضع معاني دقيقة للإشارات غير الدقيقة التي تختلف من ثقافة لأخرى. ومع ذلك، فعندما تناقض الإشارات غير اللفظية الإشارات اللفظية، فإن الإشارات غير اللفظية عادة ما تكون هي محل الثقة.

وتتمتع الإشارات غير اللفظية بست وظائف: التكملة والتوكيد والتناقض والتكرار والتنظيم والاستبدال، بالإضافة إلى أن الإشارات غير اللفظية تضيف الإطناب للرسالة اللفظية وتزيد من احتمالية فهم الرسالة اللفظية على النحو الذي يقصده المرسل.

وتشمل دراسة الحركة: الإيماءات والوضع الجسماني وحركة الرأس والمشي، ويمكن أن تتضمن الإيماءات: الشعارات وأعمال الرسامين والعروض الوجدانية والأعمال التنظيمية وحركات التهيئة. كما أن المساحات حولنا وكيفية ارتباطنا نحن والغير بها هي أيضاً من الأهمية بمكان.

يقدم هذا الفصل ويناقش أربعة نطاقات مكانية، لكن يجب توخي الحذر في تفسيرهم؛ لأن هذه النطاقات تختلف بين الثقافات. ويمكن أن يتسبب الاستخدام غير المناسب للمساحة في إظهار أن المدير وقح، بينما تشير التحليلات الدقيقة للمساحة بكثرة عن أهمية المنظمة وقوتها.

يعد المظهر الشخصي جزءاً آخر لا يتجزأ من الانطباع الذي نعطيه، وغالباً ما يكون هو العامل الأساسي للمصداقية. وعليه، ينبغي على المديرين أن يولوا اهتماماً كبيراً لملابسهم، ولما يستعملونه من إكسسوارات ومساحيق تجميل وتسريحة شعر وتزيين؛ للتأكد من مظهرهم بما يناسب توقعات وثقافة المنظمة والعملاء.

ويعد الصوت هو المصدر النهائي للإشارات غير اللفظية التي نوقشت في هذا الفصل، ويتضمن توصيل الصوت: طبقته ونغمته، وبداية الرسالة ومدتها.

ويعد تأسيس خط أساس سلوكي الخطوة الأولى للكشف عن الخداع. فبمجرد عمل ذلك، يمكن استخدام الحركة واللباس والمساحة والصوت لتقييم احتمالية وجود خداع في التفاعل. لكن وفي جميع حالات الاتصالات الإدارية، يكون من المهم أن نتذكر أنه لا يوجد أي قاموس يوضح معاني الإشارات غير اللفظية.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ١٠-١: القفز إلى الاستنتاجات:

عُينـت جـولي مؤخراً في شركة مانتل داتـا (Mantle Data)، وتقول بأنها كانت تشـعر بالكآبة عندما كانت تأتي لمكتب مشرفتها، وأنها كانت ترى بعض التفاعلات الغريبة مع أحد زملائها الذكور في العمل، وأنها شعرت بالاضطرار إلى الإفصاح عن ذلك.

وكانت مشرفة دانا كيلباتريك تتبنّى سياسة الباب المفتوح. قامت جولي ودقت على باب مشرفتها وقالت: "هل أنتِ متاحة بضع دقائق؟".

فأجابت دانا: "بالتأكيد يا جولي، تفضلي ماذا يدور برأسك؟".

فأجابت جولي: "بأنها تعتقد أن أحد زملائها يريد أن يتحرش بها أو شيء من هذا القبيل؛ فعنـد مروري أمامـه في الصالة يقول: "واااو"، ويدير رأسـه تجاهـي ويحدق في تفاصيل جسمي الحميمية، وفي اليوم التالي نظر إليَّ بشدة في الصالة وضغط على لسانه بقوة...".

فقالت دانا: "حقيقي هذا غريب، ولكن هل أخبرتيه بأن ذلك يجعلك غير مرتاحة؟".

قالـت جولي: "صراحة لا، كنـت آمل أن تعطينى بعض النصائح حول كيفية التعامل مع هذا الموقف؛ فإنني لم يسبق لي أن قابلت رجلاً يفعل مثل هذه التصرفات تجاهي من قبل".

ردت دانا: "دعيني أتحدث مع مدير الشـعبة فهـو يعرف ريك، وأعتقد بأنه وظفه من سنوات وسأرى ماذا يقول في هذا الشأن".

قالت جولي عند مغادرتها المكتب: "حسناً، شكراً لك".

وبعد سـاعتين، قابلت دانا مدير الشـعبة روب واتكنس، وبالفعـل أوضح روب الأمور بإيجاز وقال بأن ريك لديه اضطراب خفيف جداً من متلازمة أسبرجر، وهو اضطراب طيف التوحد والذي يعـاني من صعوبات كبيرة جداً في التفاعل الاجتماعي والاتصال غير اللفظي، فضـلاً عن أنمـاط محدودة ومتجددة من سـلوكياته. وبالرغم من أن ريـك يؤدي وظيفته بشـكلٍ جيد (قادر على تنفيذ المتطلبات المعتادة للمعيشة)، إلا أنه يحتفظ ببعض السمات السـلوكية الملتوية، مثل: بعض الحركات أو الأصوات غـير الطوعية، والتفاعلات الاجتماعية

المحرجــة، إلا أن ريك مبرمج ذو كفاءة عاليــة للغاية، وموهوب وموظف ذو قيمة كبيرة في الشركــة. كان روب متأكداً أن ريك لن يتحرش بجولي، ولكن يحتمل أنه أعجب بها وبرؤيتها مما أثار عنده بعض السلوكيات، ويمكن أن يظهر ذلك بأنه مغازلة، لكنه على الأرجح نتيجة جانبية لمتلازمة أسبرجر.

الأسئلة:

١. هل تطبق مبادئ الاتصال غير اللفظي في هذه الحالة؟

٢. ســتطبق القوانين الاتحادية الأمريكية والتي تنظم الإعاقات الجسدية أو العقلية في هذه الحالة. ونظراً لوجود تشــخيص طبي، فــما الذي يجب أن يعرفه زملاء العمل ومديرو ريك عن حالة ريك وكيفية التفاعل معه؟

٣. بماذا ستنصح جولي إذا كنت في موقف دانا؟

الحالة ١٠-٢: مواجهة سلسلة من المقابلات:

تقدمت حنا جنســن مؤخــراً بطلب لتوظف في منصب، يتضمن الإشراف على أنشــطة العمل في شركة تأمين كبيرة وشــاملة، وقد تلقت للتو خطاباً يعلمها بموعد المقابلة الخاصة بالوظيفــة بعــد أربعة أيــام، ويتضمن الخطاب بأن جنســن مُطالبة بحضور سلســلة من المقابلات على النحو التالي:

الساعة التاسعة صباحاً مع مدير شئون الموظفين رودني كوستر.

الساعة العاشرة صباحاً مع رئيس القسم أحمد السيد.

الساعة الحادية عشرة صباحاً مع مشرف الشكاوى الطبية بوبي كنت.

تشعر جنسن بالقلق الشديد بشأن كيفية الاستعداد لكل هذه المقابلات، وخصوصاً لأن حصولها على هذه الوظيفة يضمن لها زيادة كبيرة في راتبها، بالإضافة إلى أنها فرصتها الأولى لاكتساب خبرات في مجال الإشراف، لذلك فهي تريد هذه الوظيفة بشدة.

بالرغم من أن جنسن لم تعمل في هذا القسم من قبل، إلا أنها قد عملت في الشركة لعدة ســنوات؛ فهي تعرف السيد كيستر والسيد سيد بشكلٍ غير رسمي ولكنها لم تقابل كينت قط.

يبلغ السيد كيستر ثمانية وثلاثين عاماً، وهو منسق جداً في لباسه، ومن الواضح أنه فخور للغاية بإنجازاته الإدارية منذ أن أصبح مدير شــئون الموظفين من عامين. ويعتقد أصدقاء جنسن في القسم بأنه منحازٌ ضد المرأة، ويميل إلى توظيف الرجال في منصب الإشراف إن أمكن.

بينما السيد سيد رجل مسن ومحترم وسمين، وسيكون مؤهلًا للتقاعد بعد عامين، ومظهره غير منسق، لكن معرفته بالسياسات واللوائح جعلته يحظى باحترام المدراء في الشركة.

تشــعر جنسن بالقلق الشديد إزاء مقابلتها مع كينت؛ وذلك لأنها إذا حظيت بالوظيفة فستعمل تحت إدارة كينت مباشرةً الذي لا تعرف أي معلومات عنه.

الأسئلة:

١. ما هي الاقتراحات الإيجابية والســلبية التي ستعطيها لجنسن، والمتعلقة باختيارها للملابس التي ستحضر بها المقابلة؟

٢. ما هي الإشــارات غير اللفظية الفعالة التي تقترح أن تظهرها جنسن أثناء المقابلة، مع الأخذ في الاعتبار الملفين التعريفيين للشخصين اللذَين سيقابلان جنسن؟

٣. كيف تستطيع جنسن أن تنوع من إستراتيجيتها في كل مقابلة؟

الحالة ١٠-٣: ما الذي يجري هنا؟

آرت مارجليوس هو مدير البحوث التســويقية لقائمة مجلة فورتشــن لأعلى ٥٠٠ شركة للمنتجات الاســتهلاكية، عمره خمســة وأربعون عاماً، انضم للشركة منذ تســع عشرة سنة وذلك بعد حصوله على ماجستير إدارة الأعمال المتخصصة في التسويق، وبفضل خبرته الفنية ومهاراته الإدارية وشخصيته المنفتحة، ظل مديراً لهذه المجموعة المكونة من خمسين شخصاً لمدة أربعة أعوام سابقة، كما يوجد ستة أشخاص مسئولين بشكلٍ مباشر أمامه، لكن طريقة إدارته كانت غير رسمية؛ لذلك كان يتفاعل دائماً مع كل شخصٍ في القسم.

وظــف مارجليــس ماريا لوبيز منذ عامين، وحصلت للتو عــلى الدكتوراه في الإحصاءات التطبيقيــة، وبالرغم من أنها تبلغ أربعة وثلاثــين عاماً فقط، إلا أن مارجليس واجه صعوبة شــديدة لإقناعها بالانضمام للشركة؛ وذلك لأن لديها العديــد من العروض المغرية، فكانت

لديها خبرة كبيرة في أبحاث التســويق ومؤهلات تعليمية تجعلها فريدة من نوعها. انضمت لويز للشركة وسرعان ما قدمت عدداً من الإسهامات الهامة للقسم، وبصفتها مديرة للتحليل الإحصائي فكانت تقدم تقاريرها مباشرة إلى مارجليوس، ولكن لا يوجد أي شــخص يقدم لها تقارير. وبعد وقت قصير من انضمامها للشركة، طلقت لوبيز من زوجها، ويعتقد العديد من الموظفين بأن مشاكلها الشخصية هي التي جعلتها غير اجتماعية مع غيرها من الموظفين.

اعتاد مارجوليوس الجلوس طويلاً مع لوبيز، وغالباً ما كانا يتناولان وجبة الغداء ســوياً لمناقشــة مختلف المشــاريع، ويبدو أنه كان لديهما الكثير من القواســم المشــتركة؛ لأنهما يفهــمان الإحصائيات المتقدمة المســتخدمة في الأبحــاث. ومؤخراً، تحولــت المحادثات إلى محادثات شــخصية، حيث طلق مارجليوس زوجته، ويبدو أنه يســعى للحصول على المزيد مــن الدعم الاجتماعــي، وخصوصاً أنه يفتقد ابنتيه اللتين بلغتا ســن المراهقة، ويحتاج إلى شخص ليتحدث معه عن هذه المشكلة.

لكــن لوبيز ترى تطور المشــكلة، وتحدثت مؤخراً مع مدير المــوارد البشرية عن هذه المشــكلة، وأوضحت له بأنها تكن كامل الاحترام للسيد مارجليوس وتستمتع بالخروج معه، لكنهــا لاحظت تغيراً واضحاً في تصرفاته حيالها، حيث إن الاتصال العيني بات بشــكلٍ كبير، وقلت المســاحة الجسدية بينهما. لذلك، لا تشعر لوبيز بالارتياح حيال ذلك، وحاولت تغيير ذلك بمهارة. رأت لوبيز أن ذلك حدث بســبب الضغط الكبــير من مارجليوس لقضاء وقت أطول معه، فاليوم طلب منها أن تتناول العشاء معه حتى يتمكنا من التحدث عن مشروع، ويبدو أن وقتهما لم يكن كافياً لتغطية المشروع خلال ساعات العمل.

الأسئلة:

ناقش هذه الحالة من حيث الســلوك غير اللفظي والموضوعات الأخرى المقدمة في هذا الفصل، وما هي الآثار المترتبة على هذا الوضع؟

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. Carol Lehman and Mark Lehman, «Effective Nonverbal Communication Techniques: Essential Element in the Promotional Strategies of Professional Service Firms,» journal of Professional Services Marketing 5, no. 1 (1989): p. 17.
2. Albert Mehrabian, "Communicating without Words," Psychology Today, September 1968, pp. 53-55.
3. Scott T. Fleishmann, Employment Relations Today, Summer 1991, pp. 161-162.
4. Roswitha Rothlach, "Anglo-German Misunderstandings in Language and Behavior," Industrial and Commercial Training 23, no. 3 (March 1991): pp. 15-16.
5. Om P. Kharbanda and Ernest A. Stallworthy, "Verbal and Non-verbal Communication," journal of Managerial Psychology 6, no. 2 (April 1991): p. 49.
6. Larry H. Hynson jr., "Doing Business with South Korea-Park II: Business Practices and Culture," East Asian Executive Reports 13 (September 15, 1991): p. 18.
7. Sandra G. Garside and Brian H. Kleiner, "Effective One-to-One Communication Skills," Industrial and Commercial Training 23, no. 7 (July 1991): p. 27.
8. Paul Ekman, Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life (New York: Henry Holt, 2004).
9. R. P. Harrison, Beyond Words: An Introduction to Nonverbal Communication (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), p. 25.
10. Pam Belluck, "For a Creative Boost, Go Blue," Houston Chronicle, February 6,2009.
11. Geraldine E. Hynes and Marius janson, "Using Semiotic Analysis to Determine Effectiveness of Internet Marketing," Proceedings of the 2007 Annual International Convention of the Association for Business Communication, www.businesscommunication.org.
12. S. Burbinster, "Body Politics," Associate &. Management, April 1987, pp. 55-57.
13. john L. Waltman, "Ent'ropy and Business Communication," journal of Business Communication 21, no. 1 (Winter 1984): pp. 63~80.
14. P. Ekman and W. Friesen, "The Repertoire of Nonverbal Behavior," Semiotica 1 (1969): pp. 49-98.
15. ,Amy Cuddy, "Your Body Language Shapes Who You Are," YouTube, October 1,2012, http://www.youtube.com/watch?v = Ks-_Mh 1QhMc.
16. Alex (Sandy) Pentland, Honest Signals: How They Shape Our World (Boston: MIT Press, 2008), pp. 10-40, 105.

17. Edward T. Hall, The Hidden Dimension (New York: Doubleday, 1966).
18. Loretta A. Malandro and Larry Barker, Nonverbal Communication (Reading, MA: Addison-Wesley, 1983), pp. 226-230.
19. Phillip L. Hunsaker, "Communicating Better: There's No Proxy for Proxemics," in Reading in Business Communication, ed. Richard C. Huseman (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1981), p. 52.
20. Lynn Cohen, "Nonverbal (Mis)communication between Managerial Men and Women," Business Horizons, january-February 1983, p. 15.
21. Elizabeth Woyke, "Work Life: What Do Men Want? A Thermostat," BusinessWeek, May 29,2006, p. 11.
22. "Press the Flesh, Not the Keyboard," The Economist 364, issue 8287 (August 24, 2002): p. 50.
23. Woyke, "Work Life".
24. Daniel Hamermesh, Beauty Pays: Why Attractive People Are More Successful (Princeton, Nj: Princeton University Press, 2011).
25. Kristie M. Engemann and Michael T. Owyang, "The Link between Wages and Appearance," The Regional Economist, April 2005, http://research.stlouisfed. org/publications/regionaIl05/04/appearance. pdf.
26. Lynn Pearl, "Opening the Door to Rapport," Agri Marketing 30, no. 2 (April 1992): p. 97.
27. Stephanie Armour, "Business Casual Causes Confusion," USA Today, july 16,2007, accessed july 17,2007, http://jobs.aol.com/article/a1business-casual-causes confusion/2007071 6104409990002.
28. Ibid.
29. Louis V. Gerstner jr., Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround (New York: HarperCollins, 2002), p. 185.
30. Patricia Buhler, "Managing in the 90s: Are You Really Saying What You Mean?" Supervision 52, no. 9 (September 1991): p. 19.
31. Alex Pentland, Honest Signals: How They Shape Our World (Boston: MIT Press, 2008).
32. Mark Buchanan, "The Science of Subtle Signals," Strategy + Business, no. 48, August 29, 2007, www.strategy-business.com/press/article/07307?pg= all.
33. D. S. Sundaram and C. Webster, "The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters," in S. KusIuvan, ed., Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industries (Hauppauge, NY: Nova Science, 2003), pp. 208-221.

34. Paul Ekman and Wallace V. Friesen, "Detecting Deception from the Body and Face,"journal of Personality and Social Psychology 29, no. 2 (1974): p. 295.

35. john L. Waltman, "Nonverbal Interrogation: Some Applications," journal of Police Science and Administration II, no. 2 (June 1983): p. 167.

36. jeff Gammage, "Good Liars May Be Wired Differently," Houston Chronicle, january 29, 2006, p. 20.

37. Charles. McClintock and Raymond G. Hunt, "Nonverbal Indicators of Affect and Deception in Interview Situations," journal of Applied Psychology 5, no. 3 (1975): p. 420.

38. Sam Gosling, Snoop: What Your Stuff Says about You (London: Profile Books, 2008), p. 13.

39. Paul Ekman, Wallace Friesen, and Klaus R. Scherer, "Body Movement and Voice Pitch in Deception Interaction," Semiotica 16, no. 11 (1976): p. 26.

الفصل الحادي عشر
الاتصال الإداري عبر الثقافات

"سيحل الموت الحقيقي على أمريكا عندما يشبه كل واحد الآخر".

- جيمس. تى. إليسون James T. Ellison - مؤرخ أمريكي.

هل ترى نفسك مرشحاً لمهمة في الخارج؟ بناءً على الشركة التي تعمل بها وحجم عملياتها في الخارج والقواعد واللوائح في البلد المضيف، قد يُعرض على الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية مهام عمل في الخارج، وتفضل بعض الشركات ذات العمليات المحدودة في الخارج إرسال بعض موظفيها ليعملوا في تلك المواقع. سيتم تناول هذه النقطة بمزيدٍ من التفاصيل في وقتٍ لاحق من هذا الفصل. ولكن سواء كنت تخطط للعمل في شركة متعددة الثقافات أو أنكَ لا تخطط لذلك، فإن الحساسية الثقافية مهمة للنجاح الإداري.

الأساس المنطقي:

هناك ثلاثة أسباب لأن تصبح معتاداً على ممارسات الاتصال التجاري مع ثقافات أخرى:

أولاً، نحــن حقاً اقتصاد عالمي. إن مجرد إلقاء نظرة على العقد الماضي يوفر دليلاً واضحاً عــلى هذه الحقيقة. وحتى حــدوث الركود العالمي الأخير في عام ٢٠٠٨، شــهدت الولايات المتحــدة نمواً هائلاً في التجــارة الدولية لأكثر من ثلاثة عقود، حيــث زادت أحجام التجارة بــين عامــي ١٩٩٠ و ٢٠٠٦ بأكثر من ٦ في المائة ســنوياً. تجاوزت القيمــة الإجمالية لتجارة الــواردات والصادرات في عام ٢٠١٢ ما يعــادل ٣,٨٢ تريليون دولار: أكثر من ٢,٢٧ تريليون دولار واردات و ١,٥٤ تريليــون دولار تقريبــاً من الصادرات[1]، ولكــن الآلة الاقتصادية في العالم قد تراجعت في عام ٢٠٠٨، وتوقعت منظمة التجارة العالمية بشــكلٍ صحيح أن حجم تجارة البضائع العالمية ســينكمش بنســبة ٩ في المائة في عام ٢٠٠٩. الأسباب المباشرة لذلك هي انهيار الطلب وأزمة الائتمان. وتعود سرعة تراجع التجارة الدولية بشــكلٍ غير مسبوق في جميع أنحاء العالم إلى التخصص العمودي أو سلاسل التوريد العالمية، وهذه هي البلدان

المتخصصة ليس فقط في المنتجات ولكن أيضاً في خطوات في عملية الإنتاج. لذلك، على سبيل المثال، قد يحتوي محراث مصنوع في الولايات المتحدة على الصلب من الهند، وتم ضغطه في المكسيك قبل أن يباع في الصين. وبالتالي، فإن التغيرات في الطلب في بلدٍ ما تؤثر على التدفق التجاري واقتصادات دول عدة.

ومن ناحية أخرى، فإن هذا الترابط هو أيضاً مفتاح الإنعاش. فما أن بدأ الطلب بالازدياد مرة أخرى، حتى قام التخصص العمودي والنظام التجاري المفتوح بالمساهمة في الانتعاش المتسارع[٢]. وبحلول عام ٢٠١٤، أعلن بن برنانكي، الرجل الذي يرأس الاقتصاد الأمريكي للسنوات الست السابقة كرئيس للبنك الاحتياطي الفيدرالي، بأن النظام المالي كان في وضع أفضل بكثير وكان مجال نمو الوظائف مشجعاً، وعزا الكثير هذا الانتعاش إلى أن الشركات الأجنبية تستثمر في الولايات المتحدة، وحث القادة على النظر "في النظام كاملا" عند صياغة السياسة الاقتصادية[٣].

وبالرغم من الانهيار الاقتصادي العالمي الذي حدث مؤخراً، لا تزال بلدان كثيرة تعتمد على التجارة الدولية، بوصفها مساهماً هاماً في ناتجها المحلي الإجمالي، فأصبحت الولايات المتحدة أكثر انفتاحاً على مدى العقد الماضي، أي أن الصادرات والواردات نمت بشكلٍ أسرع من الناتج المحلي الإجمالي. في عام ٢٠١٠، مثلت التجارة الدولية أكثر من ١٢,٧ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة[٤]، ولكن الولايات المتحدة ليست البلد الأكثر عولمة، إلى حدٍ بعيد. على مدى السنوات الأربعين الماضية، قام المعهد الاقتصادي السويسري KOF بتصنيف ١٥٨ بلداً بشكل سنوي وفقاً لدرجة العولمة لديها، حيث يتم قياسها من خلال أربعة وعشرين عاملاً اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، وقد جاءت بلجيكا في المرتبة الأولى[٥]. بالإضافة إلى ارتفاع مستويات التجارة في السلع والخدمات، فإن بلجيكا تشهد معظم الاستثمارات الأجنبية. وعلاوةً على ذلك، تتأثر البلاد بشكلٍ كبير من الأفكار والمعلومات، والناس من الخارج، حيث تعد أيرلندا وهولندا والنمسا وسنغافورة من أكبر ٥ دول هم الأكثر تعمماً، كما ظل مؤشر العولمة في الولايات المتحدة يتزايد باستمرار منذ عام ١٩٧٠، واحتلت الولايات المتحدة المرتبة ٣٤ في عام ٢٠١٣، ويرجع ذلك في الأساس إلى النشاط الاقتصادي بدلاً من العولمة الاجتماعية والسياسية.

هناك مؤشر آخر على مدى عمل الشركات في السوق العالمية، هو إعادة توجيه الاتفاقيات التجارية الدولية مؤخراً، حيث ركزت على خفض التعريفات الجمركية في العقود التي تلت الصفقات التجارية في الحرب العالمية الثانية. ويختلف الغرض من الاتفاقيات التجارية هذه الأيام؛ فالحواجز غير الجمركية تعد أكثر أهمية، ويعمل المفاوضون على التوصل إلى اتفاق بشأن اللوائح. كما يشير جوزيف ستيغليز، أستاذ الاقتصاد في جامعة كولومبيا والحائز على جائزة نوبل، إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تجادل بأن الأنظمة غير المتناسقة تجعل إجراء الأعمال التجارية الدولية أكثر تكلفة، ولذلك فإن "التنسيق التنظيمي" هو الهدف(٦).

توقّف وفكّر

١. ما هي نتائج الأزمة الاقتصادية العالمية التي لاحظتها كمستهلك؟

٢. ما هي مؤشرات الانتعاش الاقتصادي العالمي التي لاحظتها؟

سبب آخر يدعوك لأن تكون على دراية بأفضل الممارسات للاتصال بين الثقافات، حتى إذا لم تكن تجري أعمالاً على الصعيد الدولي، فقد تجد نفسك تعمل لصالح شركة تملكها شركة من بلد آخر. في الولايات المتحدة على سبيل المثال، ارتفع الاستثمار المباشر للشركات الأجنبية من ٩ مليارات دولار في عام ١٩٦٦ إلى أكثر من ١٦٦ مليار دولار في عام ٢٠١٢. كان أكبر نمو في الصناعة هو التصنيع الذي شكل ما يقرب من نصف إجمالي النفقات الاستثمارية، وقد كانت النفقات كبيرة أيضاً في مجال النقل والمرافق، والتعدين والتمويل والتأمين والعقارات والمصارف.

كانت معظم النفقات من قِبل المستثمرين الأجانب المباشرين لكسب الشركات الأمريكية الحالية، بدلاً من إنشاء شركات جديدة في الولايات المتحدة، حيث كان كبار المستثمرين في الشركات الأمريكية في عام ٢٠١٢ من هولندا، فرنسا، المملكة المتحدة، واليابان وكندا(٧).

ربما تتفاجأ بالأمثلة التالية للشركات التي كنت تعتقد أنها أمريكية، ولكنها في الواقع مملوكة من قِبل شركات مقرها في بلدان أخرى، مثل شركة برنكس للمنازل التي مقرها تكساس، وشركة ADT لخدمات الأمن اللتان تملكهما Tyco International وهي شركة سويسرية، وشركة دانون لصناعة الزبادى وهى ملك لمجموعة دانون الفرنسية، ومجموعة Henkel الألمانية تملك مجموعة Dial، المصنعة لصابون دايال ورينوزيت لمعطرات الهواء

وكذلك Purex، وتملك شركة Diageo البريطانيه شركة جونى ووكر سكوتش، وشركة بيلي للكريمة الإيرلندية فودكا وسايروك وسميرنوف للفودكا، وتملك شركة بريطانية الخردل الفرنسي، كما تملك شركة بيمبو الميكسيكية سارة لي وإنتيمانز وبيردز، وجميعهم من مصنعي منتجات المخابز، وتملك شركة العقارات القابضة الألمانية Paramount مركزاً ضخماً للتسوق الرئيسي في ضواحي سانت لويس في ولاية ميزورى، وتملك شركة لوكسوتيكا الإيطالية لينس كرافتر، وشركة بيرلا فيجن وسنجلاس للنظارات، بينما تملك شركة BBVA الأسبانية بنك كومباس.

توقَّف وفكّر

هل يمكنك العثور على أمثلة أخرى للشركات التي افترضت أنها كانت أمريكية، ولكنها مملوكة فعلياً من قِبل الشركات الأجنبية؟

وباستمرار فحص الروابط التجارية العالمية، نجد بأن العديد من المنتجات التي كنا نعتقد بأنها أمريكية، بينما الحقيقة أنه يتم تصنيعها من قِبل شركات أجنبية. على سبيل المثال، شركة دراير الضخمة للآيس كريم، بورينا دوج شو، نيسكافة قهوة سريعة التحضير، وأيضاً كيت كات كاندى بار، يكونوا من بين ٨٠٠٠ علامة تجارية مصنوعة من شركة نستلى، أكبر شركة أغذية فى العالم والتى مقرها سويسرا. ومن ناحية أخرى، فالمنتجات التي قد نفكر في أنها "أجنبية" قد تكون في الواقع محلية؛ شركة كرافت للأغذية المصنعة لخردل جراى بوبون فى الولايات المتحدة الامريكية، ويتم تصنيع إطارات ميشلين في جنوب كارولينا، ومياه شرب إيفيان من قِبل شركة كوكاكولا. نحن حقاً نعيش في اقتصاد عالمي.

السبب الثالث الذي يدعوك لتعلم الاتصال التجاري عبر الثقافات، هو تزايد احتمالات عملك مع أو لصالح شخص ليس مواطناً من نفس بلدك. وفقاً لمكتب الإحصاء الأمريكي، فإن ١٦,١ في المئة من القوى العاملة كانوا من غير الولايات المتحدة في عام ٢٠١٢، وتشمل التيارات الجديدة في سوق العمل الأمريكي العمال من أصل آسيوي وأسباني. في الحقيقة هناك ٧,٢ مليون عامل في الولايات المتحدة من الدول الآسيوية (الصين، اليابان، الفلبين، الهند، فيتنام، كوريا، أندونيسيا

توقَّف وفكّر

١- ما هي فوائد القوى العاملة المتنوعة ثقافياً؟

٢- ما هي التحديات؟

وتايلاند)، ولكن المجموعة العِرقية أو الأكثر نمواً بسرعة هي القوة العاملة من أصل إسباني. في عــام ٢٠١٣، أكــثر من ٢٠ مليون عامل كانوا من أصل إســباني. بحلول عام ٢٠١٦، مكتب الولايات المتحدة لإحصاءات العمل يتوقع أن العدد ســيكون ما يقرب من ٢٧ مليوناً، حيث الزيادة ٣٠٪. وبالمقارنة، من المتوقع أن يكون معدل الزيادة في عدد البيض غير اللاتينيين في القــوى العاملة ١,٤ في المائة[٨]. ونتيجة لذلك، فإن المدراء الأمريكيين ســيقودون قوة عاملة مختلفة بشكلٍ ملحوظ في السنوات المقبلة.

وعلاوة على ذلك، غالباً ما يجلب الموظفون سلوكياتهم الثقافية للعمل. على سبيل المثال، يُطلب من المسلمين في دينهم الصلاة خمس مرات في اليوم. معظم أوقات الصلاة مرنة ولكن يجب أن يقال صلاة المغرب عند الغســق. تستوعب شركة ديل إنك والكترولوكس الرئيسية للمنتجات المنزلية العمال المسلمين في الولايات المتحدة مع سياسة "tag-out"، التي تسمح لبضــع موظفين بتأدية الصلــوات في نفس الوقت. وبينما تصبح القــوى العاملة أكثر تنوعاً من قبل، فإن مثل هذه الاختلافات الثقافية في الســلوك ســيكون لها تأثيرٌ كبير على التفاعل الناجح بين رجال الأعمال وبين الموظفين. هنا مثال على مدى الالتزام بالحساسية الثقافية في العمل: legal Food للأطعمة البحرية، وسلســلة من المطاعم في الشمال الشرقي والجنوب الشرقــي للولايات المتحــدة الأمريكية، فهي تدون القيم التي تؤمــن بها على الورق بحيث يراهــا العملاء في مواقــع الشركة. التعهد الأول للشركة هو فحص وإعداد الأســماك والمحار الأعلى جودة. هذا هو المتوقع، أليس كذلك؟ أما التعهد الثاني فهو التأكيد على نظافة وراحة المكان، هذا أمرٌ جيد ولكن يظل مفاجئاً، وعندما تســتمر في القراءة ســتجد التعهد الثالث لتعزيــز التنوع واحترام جميع الاختلافــات البشرية. فمن الواضح أن للحساســية الثقافية أولوية في شركة legal Food للأطعمة البحرية.

وباختصار، ســواء تعمدت العمل على نطاق دولي أو لم تتعمد ذلك، فســتحتاج إلى أن تكون متصلاً جيداً وحساساً عبر الثقافات. لسوء الحظ، فإن نوعية التدريب المقدم للأشخاص الذين يكلفون بمهام عمل في الخارج، تختلف اختلافا كبيراً حســب الشركة وحســب الدولة. تشــير التقديرات إلى أن من ٣٠ إلى ٥٠ في المائة من المدراء الأمريكيين يفشــلون في أداء ما يكفي من الخارج؛ لأنهم لم يكونوا مستعدين بما فيه الكفاية للتكيف مع الثقافة الأجنبية[٩].

في اســتطلاع عن الاتجاهات الناشئة أجرته شركة Cendant Mobility، أفادت ٨٤ في المائة مــن الشركات أنهــا توفر تدريباً ثقافياً للموظفين، بينما يســتفيد أقل مــن ٥٠ في المئة من الموظفين من هذا التدريب[١٠]. لوحظ أن الشركات في اليابان واســتراليا، لديهم جودة عالية من التدريب ويتم تقديمه للموظفين قبل إرسالهم إلى الخارج.

لا يغطــي هذا الفصــل كل شيء يحتاج أي شــخص معرفته ليصبح ناجحــاً في الاتصال التجاري عبر الثقافــات، ويمثل هذا الهدف الطموح موضوعاً لآلاف الكتب والمقالات في أية مكتبة، ولا يمكن أن يتم ضغطه في فصل واحد. بدلاً عن ذلك، سيكون هدفنا مقدمة لأنواع القضايــا والاهتمامات والأعراف التي يحتاج المدراء لدراســتها، ليصبحوا ناجحين في الاتصال التجاري عبر الثقافات، وســوف نقدم عدداً من الاقتراحات حول ما يمكن للمدراء القيام به الآن وفي السنوات المقبلة؛ لإعداد أنفسهم بشكلٍ أفضل لممارسة الأعمال التجارية العالمية.

ما هي الثقافة؟

قبل أن نســتعرض الجوانب العديدة للاتصال عبر الثقافات، نرغب في تكوين فكرة عن معنــى كلمة "الثقافة". وعلى الرغم من كــثرة تعريفات هذا المصطلح واختلافها على نطاق واسع من حيث تعقيدها، إلا أنه يمكن أن يحدد بطريقة واضحة ومباشرة.

تعتبر الثقافة هي كل ما نشأنا عليه، حيث نتعلم من بداية الطفولة السلوكيات والعادات والمواقف المقبولة من حولنا، ويتم إرســالها إلينا شــفهياً، وبشــكلٍ غير شفهي وخطّي. ومع مرور الوقت، نكتســب تدريجياً المعرفة والمعتقدات، والقيم والعادات. والمواقف الأخلاقية للمجتمــع الذي ننضج فيه، عبارة عن هيئة التفاهم المشــترك التي تتطور ونشــعر بالراحة خلالها، حيث نعرف ما يمكن توقعه ومالا يمكن توقعه منا[١١].

وبتعريفهــا على هذا النحو، تتضمن الثقافة الأنظمــة الدينية التي نتعرض لها، والنظام التعليمــي والنظام الاقتصادي والنظام الســياسي، والمنافذ الترفيهيــة والأعراف التي تحكم الملابس والهندام وآداب السلوك والطعام؛ كيف يُعد ويُقدم، وطرق تقديم الهدايا والأخلاق والنظــام القانوني، ونوعية وكمية الاتصال بين الناس، وممارســات التحيــة، والطقوس التي تؤديها، وأســاليب الســفر المتاحة، فضلاً عن العديد من الجوانب الأخــرى من الناس التي يأخذونها على أنها أمور مفروغ منها.

استكشــف مالكولم غلادويل أهمية الثقافة في الســلوكيات الفردية في كتابه الأكثر مبيعاً "القيم المتطرفة" قصة النجاح، وخلُص إلى أن:

الأساطير الثقافية قُوى جبارة ذات جذور عميقة وحياة طويلة، كما أنها تتأكد جيلاً بعد جيل، حتى لــو اختفت الظروف الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية التي أوجدتها، حيث تقوم بدور رئيسي في توجيه المواقف والسلوك التي لا يمكننا فهم عالمنا بدونها [١٢].

شئت أم أبيت؛ فالثقافة أبدية. عندما ندرك مدى انتشار ثقافة الشخص وكيف يمكن أن تختلف من بلد إلى آخر، يمكننا أن نبدأ بعد ذلك في تقدير المهمة الصعبة التي تواجه المدير في بيئــة متعددة الثقافات. قد يكون الأشــخاص في أو من بلــد آخر مرتاحين جداً مع ثقافة قــد تبدو غريبة لرجل أعمال أمريكي، ومع ذلك فنحن مــن يتوجب عليه إجراء التعديلات والعيش مع الظواهر غير المؤكدة والممارسات غير العادية. إذا أردنا أن ننجح في هذه السوق العالمية ذات المنافســة العالية، ســيكون علينا أن نتعلم كيف نرى ونقبل الأشياء كما يراها ويقبلها الآخرون.

الخرافات عبر الثقافات:

قبل أن ندرس مختلف جوانب الاتصال بين ثقافات الأعمال، فنحن بحاجة لتبديد بعض الأســاطير. ومفهوم القرية العالمية هو نهاية عرض التاريخ، والأســطورة العالمية المكونة من ثلاث نظريات تستحق الدراسة.

قدم مفهوم "القرية العالمية" global village في عام ١٩٦٧ بواســطة مارشــال مكلوهان Marshall McLuhan، فى كتابه "الوســيط هو الرسالة Medium is the Message"، وروج له مؤخراً توم فريدمان Tom Friedman في كتابه "العالم مســطح World Is Flat". ويقترح هــذا المفهوم أن التقدم في تكنولوجيا الاتصالات والنقل، ســوف ينكمش في نهاية المطاف إلى نقطة، حيث إننا ســوف نكون قرية واحدة عالمية ســعيدة. يعتقد البعض أن مفهوم القرية العالميــة قــد تحقق؛ لأننا نعــرف الآن على الفور الأحــداث حتى في أكثر المناطــق النائية في العالم[١٣].

ويعتقد آخرون أننا قريبون من قطف ثمار مفهوم القرية العالمية. يؤكد هؤلاء أن التقدم الكبير في تكنولوجيا الاتصال والنقل لم يؤد إلا إلى زيادة القرب بين مختلف شــعوب العالم، وأن هذا القرب لم يؤدِ إلا إلى تعزيز الاختلافات المتصورة بين تلك الشعوب[١٤].

بالتزامن مع هذا الرأي الأخير، فإن طلاب اليوم مسـؤولون عما إذا كنا سنشـهد تحقيق مفهوم القرية العالمية. حتى تكون ناجحاً في السـوق العالمية، سوف تحتاج إلى التكيف مع الثقافات الأخرى، وسوف تحتاج إلى الكسب والحفاظ على ثقة الشركاء بين الثقافات الخاصة بك. وبعبارة أخرى، سـوف تحتاج إلى سـد الفجوة الثقافية(١٥). مع كل مشروع تجاري دولي ناجح (ناجح لجميع الأطراف المعنية)، فنحن نقترب من تحقيق مفهوم القرية العالمية.

والنظرية الثانية التي نوقشـت على نطاق واسـع هي "نهاية التاريخ"، المقدمة من قبل فرانسيس فوكوياما Francis Fukuyama، وهو خبير اقتصادي سياسي في جامعة ستانفورد Stanford University؛ فقـد أكد أن نهاية الحـرب الباردة تعني نهاية حرب الأفكار. بعد سقوط جدار برلين عام ١٩٨٩، توقع أن عالماً واحداً متناغماً نسبياً سوف يتحد في الديمقراطية الليبرالية إلى حدٍ ما، على غرار مفهوم القرية العالمية. وشملت نظرية فوكوياما Fukuyama فكرة أن الصراعات العالمية الهامة سـتكون شـيئاً من الماضي، بينما نندمج جميعاً سوياً(١٦). لسـوء الحظ، تدمـرت هذه الرؤية الوهمية للسـلام العالمي بسرعة، عندمـا بدأت الكتلة السوفيتية السابقة معاناتها من أجل التكيف مع الثقافة والأفكار الغربية.

الأسـطورة الثالثة التي يجـب أن نكون حذرين منها هي أسـطورة العالمية، وغالباً ما يتم الترويج لهذه الأسطورة من قِبل الناس الذين أمضوا فترة قصيرة في بلد أجنبي مبدئياً، فيلاحظون جميـع الاختلافات بين ثقافتهم الخاصـة وثقافة البلد المضيف، وبعد ذلك يلاحظون كل أوجه التشـابه، فإنها تأتي بعيـداً عن التجربة التـي خلصت إلى أن الجميع من نفـس الدم، ونحن جميعاً على حدٍ سواء الإخوة والأخوات في الأسرة المشتركة للإنسانية. فإن المروجين لهذا المفهوم يوصون بالاعتماد العالمي للغات الاصطناعية مثل: Esperanto, Unish, and Globish.

يشـير ميلتون بينيت Milton Bennett، الذي يصف سـت مراحل من الحساسية بين الثقافات(١٧) إلى هذا الاعتقاد على أنه "تقليل"، حيث يقول: إن البحث عن أوجه التشابه هو وسيلة لتهدئة مخاوفنا من الاختلاف، وتجعلنا نشعر بتحسن فيما يتعلق ببعضنا البعض. إن زيارة قصيرة لا توفر للناس نظرة أعمق، إلى ثقافة من شأنها أن تكشف عن اختلافات كبيرة في المعتقدات والقيم والأعراف. ولتوضيح ذلك، قد ننظر إلى بعض نتائج دراسـة استقصائية أجريت في عدد من البلدان. كان أحد الأسئلة التي طرحت من المستطلعين: "هل توافق أو

لا توافق على هذه العبارة: يمكن الوثوق بمعظم الناس؟". وترد مستويات الموافقة في المربع أدناه:

الولايات المتحدة: ٥٥٪.
المملكة المتحدة: ٤٩٪.
المكسيك: ٣٠٪.
ألمانيا الغربية: ١٩٪.
إيطاليا: ١٪.

يمكن للمرء أن يجادل بأن الاختلافات اللغوية قد تكون مسئولة عن بعض الاختلاف، ولكن حتى لو سمحنا ببعض هامش الخطأ، فإننا لا يزال لدينا اختلاف كبير جداً في الاعتقاد الأساسي.

مثال آخر على الاختلافات في المعتقدات الأساسية: كان هناك حادث عام ٢٠٠٤ في ولاية مينيسوتا Minnesota، عندما أدين صياد غزلان من الهمونغ Hmong بقتل خمسة صيادين آخرين وجرح ثلاثة آخرين. كانت هناك مجموعة من الصيادين قد وجدته يصيد الغزلان على أرض خاصة، فاتهموه بالتعدي وأمروه بالمغادرة. بدلاً من المغادرة، أطلق النار. حوالي ٦٠,٠٠٠ همونغ يعيشون في منطقة مينيابوليس Minneapolis. شعب الهمونغ، اللاجئون من لاوس Laos؛ ينتظمون اجتماعياً في نظام العشائر ولا يفهمون معنى الملكية الخاصة، فهم يصطادون متى ما رأوا ذلك مناسباً، وهذا الحادث المأساوي يدل على أننا حقاً لا نتشابه فيما تحت البشرة، إخوة وأخوات في الأسرة المشتركة للإنسانية، ونحن نختلف بشكلٍ ملحوظ، وهذه الاختلافات يجب أن يُعترف بها، ويمكن فهمها إذا أردنا أن نعمل مع بعضنا البعض.

بعض الطرق التي نختلف بها:

واحدة من الدراسات الأكثر شمولاً عن الاختلافات الثقافية التي أجراها جيرت هوفستد Geert Hofstede، في شركة كبيرة متعددة الجنسيات مقرها الولايات المتحدة الأمريكية،

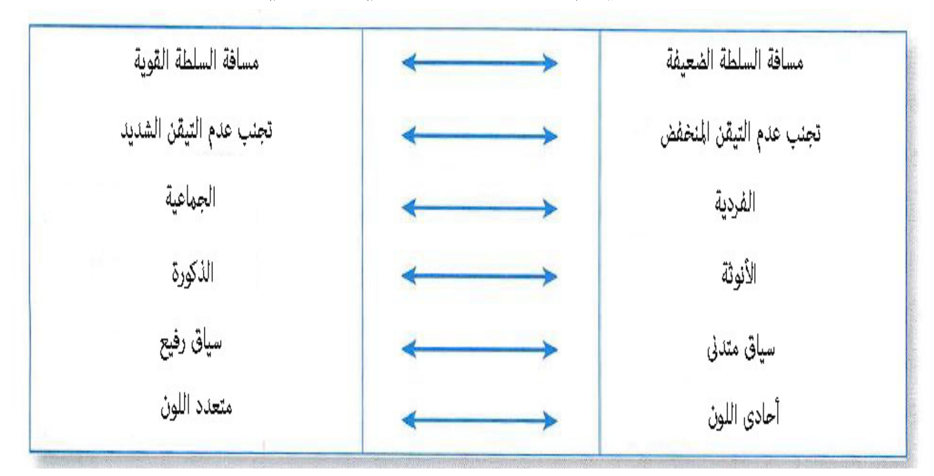
أنه جمع أكثر من ١١٦,٠٠٠ استبيان من موظفي هذه الشركة في أربعين بلداً حول العالم. كشف تحليل إحصائي واسع النطاق عن استنتاجاته ستة أبعاد للثقافة الوطنية، كما هو مبين في الجدول (١١-١): مسافة السلطة، وتجنب عدم اليقين، والفردية / الجماعية، والذكورة / الأنوثة، والسياق العالي والمنخفض، والوقت أحادي اللون[١٨].

تشير مسافة السلطة إلى المدى الذي يقبل فيه المجتمع حقيقة أن السلطة في التعليمات والمنظمات موزعة بشكلٍ غير متساوٍ، فإنه ينعكس في قيم أعضاء أقوى وأقل قوة في المجتمع. تُعد الفلبين، فنزويلا، المكسيك والدول السلافية الجنوبية، هي بلدان ذات مسافات عالية السلطة، في حين أن الدانمارك، نيوزيلاند، النمسا، الولايات المتحدة وإسرائيل، تعتبر من البلدان القليلة ذات المسافات منخفضة السلطة.

ينظر إلى المدير في الثقافة عالية السلطة على أن لديه قوة أكبر من المرؤوس، هذا المدير يُحترم أمام الكل ويفضلون إستراتيجيته في السيطرة كالمستبد. على سبيل المثال، داخل بيوت البرلمان البريطانية، يمكن للمعلمين الانتقال إلى أول الصف في المطاعم وصالات التدريب والمصاعد، في حين يجب على الكَتبة والمساعدين والأمناء الذين يعملون في البرلمان الوقوف والانتظار، وفي الثقافات ذات مسافة السلطة الضعيفة؛ يُنظر إلى المدير على أنه يملك سلطة أكثر بقليل من المرؤوس، وغالباً ما يُنادَى باسمه الأول، كما أنه يأخذ دوره في الوقوف والانتظار بالصف مثل البقية، وفي الإدارة يستخدم هذا المدير إستراتيجية الاتصال المتكافيء (بالمساواة).

ومثال دراماتيكي على كيفية تأثير السلطة على الأعمال التجارية من قِبل صناعة الطيران؛ بين عامي ١٩٨٨ و ١٩٩٨، كانت نسبة تحطم طائرة كوريا الجوية عند ارتفاعات مقلقة لكل ٤,٧٩ مليون مغادر، وهذا الرقم كان سبعة عشر مرة أسوأ من نسبة تحطم شركات الطيران التجارية الأمريكية الكبرى في تلك الفترة الزمنية، حيث أجريت العديد من التحقيقات والدراسات لدراسة سبب سقوط الطائرات الجوية الكورية. وأخيراً، تحقق لأحدٍ ما تطبيق نظرية هوفستيد عن مسافة السلطة. ما اكتشفوه كان رائعاً؛ فقد أصيب أول ضباط في قمرة القيادة بالشلل مع الخوف من أن يقولوا شيئاً يشكك في قدرة القبطان. خافوا من التحدث؛ فقد كانوا محاصرين في أدوار فرعية بسبب ارتفاع قوة السلطة المتأصلة في ثقافتهم.

جدول (١١-١) نظرية أبعاد الاختلافات الثقافية لهوفستيد Hofstede



مسافة السلطة الضعيفة	↔	مسافة السلطة القوية
تجنب عدم التيقن المنخفض	↔	تجنب عدم التيقن الشديد
الفردية	↔	الجماعية
الأنوثة	↔	الذكورة
سياق متدنٍ	↔	سياق رفيع
أحادي اللون	↔	متعدد اللون

وكشــف أحد الطيارين الكوريين: "الكابتن هو المسؤول ويفعل ما يريد، عندما يريد، عندما يحب، كيف يحب، والجميع يجلســون في صمت ولا يفعلون شــيئاً". ولحســن الحظ، من خلال فهم الأهمية الأساســية للثقافة وكيفية ارتباطها بصناعة الطيران، تم إدخال تحسينات جذريــة، ولقــد أعيد تدريب طاقم الطائرة الجوية الكورية، وتمتعت بســجلٍ لا مثيل له في مجال السلامة منذ عام ١٩٩٩[١٩].

ويتطلب تجنب عدم التيقن مدى شعور المجتمع بالتهديد بسبب عدم اليقين والحالات الغامضــة، فإنه يحاول تجنب هذه الشــكوك والحالات الغامضــة من خلال توفير قدر أكبر من الاستقرار الوظيفي، ووضع واتباع القواعد الرسمية، وعدم السماح بالأفكار والسلوكيات الغريبة، والإيمان في الحقيقة المطلقة وتحقيق الخبرة. لدى اليونان وألمانيا والبرتغال وإنجلترا وبلجيكا واليابان تجنُّبٌ عالٍ من عدم التيقن، بينما لدى سنغافورة وهونج كونج والدانمارك والولايات المتحدة والسويد عدم تيقن ضعيف.

بلجيــكا والدانمارك قريبان جغرافياً وشــعباهما يبدوان متماثلين، ولكــن عندما يتعلق الأمر بتجنب عدم اليقين، فالدولتان متباعدتان بســبب اختلاف التاريخ والسياسة والأديان والأدب والعوامــل الثقافية الأخرى. تذكر بأنه في وقت ســابق مــن هذا الفصل، تم تحديد بلجيــكا على أنها الأكــثر عولمة بين (١٥٨) دولــة. برأيك، ما هي العلاقة بــين هذا الترتيب

وتجنب البلجيكيين لعدم اليقين، احترامهم للأنظمة والخطط، إصرارهم على اتباع الإجراءات بغض النظر عن الظروف؟ قد يكون تجنب عدم اليقين بعداً رئيســياً بالنسبة لمعظم المدراء متعــددي الثقافات، وعلى الأرجح يتوقع منهم القيام بتحدي الوضع الراهن وتنفيذ التغيير. كما أن تجنب عدم اليقين هو عقبة كبيرة أمام التغيير، ويجب على هؤلاء المدراء اســتخدام إستراتيجية اتصالية قائمة على المساواة؛ لإشراك الأشخاص المعنيين وتسليط الضوء على فوائد التغيير، مما يساعد في الحد من المقاومة بشكلٍ كبير.

على بُعــد الفردية/ الجماعية، تقترح النزعة الفردية إطاراً اجتماعياً متماســكاً فضفاضاً، يتوقع من الناس فيه أن يعتنوا بأنفسهم وأسرهم المباشرين فقط. ومن ناحية أخرى، يتضح من الإطار الاجتماعي ضيق يميز فيه الناس بين خارج وداخل المجموعات؛ فإنهم يتوقعون من جماعتهم (أقاربهم وعشــائرهم وتنظيمهم) أن يعتنوا بهم، وبأنهم يعتقدون أنهم مدينون بالولاء المطلق لهم. وتعد الولايات المتحدة، وأستراليا، وبريطانيا العظمى، هي البلدان الأكثر فردية على مقياس هوفســتد Hofstede، في حين جواتيمالا وباكســتان وكولومبيا ونيجيريا واليابان وفنزويلا هي أكثر البلدان الجماعية.

يمكــن توضيح الفجوة النفســية الاجتماعية بــين الثقافات الجماعيــة والفردية لغوياً. في الصينية على سبيل المثال لا توجد كلمة تعني "الفردية"، وأقرب كلمة يمكن أن تأتي هي كلمة الأنانية. في اليابانية كلمة "أنا"- وتعني غير المشروط - لا تُستخدم عادةً في المحادثة، وبدلاً من ذلك، لدى اليابانيين عدة كلمات لمفهوم "أنا" حسب الجمهور والسياق، وهذا يعكس الاقتناع الشرقي بأن الشخص يكون شخصاً مختلفاً عند التفاعل مع جماعات مختلفة[٢٠].

والمدراء من الثقافات الفردية والثقافات الجماعية يتنازعون في نواحٍ كثيرة. في المفاوضات على سبيل المثال، المدراء من الثقافات الجماعية لا يريدون اتخاذ القرارات. يجب أن يتعاونوا أولاً. يجــب التوصل إلى إجماع في الآراء، ولكن المدراء من الثقافات الفردية يجدون صعوبة في التعــاون؛ فهــم يرغبــون في التحدث إلى صانــع القرار، كما لا يمكنهم فهم ســبب قضاء المجموعة الأخرى وقتاً طويلاً في الاجتماع.

التذكــير والتأنيث -كبُعد- يعبر عــن المدى الذي تكون فيه القيم الســائدة في المجتمع "ذكورية"، وهذا وفقاً لهوفستيد تشمل الجزم والتأكيد، واقتناء المال والأشياء وعدم الاهتمام

بجودة الحياة. وسميت هذه القيم بالذكورية؛ لأن الرجال سجلوا أعلى مستوى في هذه القيم في جميع المجتمعات تقريباً. وتعد اليابان والنمسا وفنزويلا والمكسيك من بين المجتمعات الأكثر ذكورية. وعلى النقيض، تقدر الثقافات الأنثوية الأسرة والأطفال وجودة الحياة، وتعتبر الدانمارك والسويد والنرويج من الثقافات الأنثوية.

وبالنظر في المقارنة التالية، نجد في الولايات المتحدة أن الحكم على الرجال على الأقل جزئياً تبعاً لقدرتهم على تحقيق راتب جيد، و غالباً ما يحول هذا الحكم دون القيم الأنثوية التقليدية لرعاية الأطفال. في هلسنكي، فنلندا، يمكن استدعاء رجل بعيداً عن اجتماع ليرافق طفلة في مركز رعاية الطفل في مبنى آخر، ولا أحد يعتبر هذا أولوية خاطئة. بالرغم من إقرار قانون الإجازة العائلية والإجازة الطبية في عام ١٩٩٣، فإن عدداً أقل بكثير من الرجال العاملين من النساء يستفيدون من كامل الوقت الذي يستحقونه، عند التعامل مع المشاكل الأسرية والطبية في الولايات المتحدة. الاختلاف الثقافي الخامس الذي يحتاج القائم بالاتصال عبر الثقافات أن يأخذه في الاعتبار. هو ما إذا كانت الثقافة هي ثقافة عالية السياق أو منخفضة السياق. وقد استخدمت هذه المصطلحات لأول مرة من قِبل إدوارد ت. هول Edward T. Hall في عام ١٩٧٧[٢١]. أما في ثقافة عالية السياق، الكثير من المعلومات إما في السياق المادي أو البيئة أو استيعابها من قِبل الشخص. في مثل هذه الثقافة يبحث الناس عن المعنى في ما لا يقال في الاتصالات غير اللفظية أو لغة الجسد: في الصمت، تعابير الوجه والإيماءات. اليابان والسعودية هي بلدان عالية السياق، وكذلك البلدان الناطقة باللغة الصينية والإسبانية.

في ثقافة السياق المنخفض، من المتوقع أن تكون معظم المعلومات في رموز واضحة مثل الكلمات. في مثل هذا التواصل الثقافي، التأكيد على إرسال واستقبال رسائل دقيقة عادة مباشرة عن طريق كونها واضحة للغاية. وتعد كندا والولايات المتحدة هي ثقافات السياق المنخفض. كما يمكن للمرء أن يشك في أن المفاوضات بين السياق المنخفض والثقافات السياقية العالية؛ فيمكن أن تكون محفوفة بالمخاطر عندما لا يتم تحذير الأطراف من الاختلافات في النهج[٢٢]. كما تختلف قيمة العقود أيضاً اختلافاً كبيراً بين الثقافات السياقية العالية والمنخفضة. فالأعمال الأمريكية إلى المعاملات التجارية تعتمد على الوثائق، وليس المصافحة أو العلاقات الشخصية.

> **توقّف وفكّر**
>
> فكّر في شـخص تعمل معـه ويأتي من بلد آخر ذات ثقافة مختلفة. كيف كانت أبعًاد هوفسـتد من الاختلافات الثقافية التـي واجهتها عنـد التواصـل مع هذا الشخص؟

قارنــت دراســة حديثــة بين صفحــات "من نحن" في مواقع الشركات الغربية والشرقية، وقد أثبتت النتائج كيف يمكن لقيم السياق المنخفض والســياق العالي الثقافيــة أن تظهر بطرق خفية ولكنها مهمة. وجد الباحثون أن الشركات الغربية أظهرت صورة قوية في صفحة "من نحن" بموقعها على الإنترنت، عن طريق ذكر إنجازاتهم مباشرة، والوضع، وترتيبها في المجال الصناعي الذي تعمل فيه، والأرباح. وعلى النقيض من ذلك، فإن الشركات الشرقية ذات السـياق العالي استخدمت أسـاليب غير مباشرة لتعزيز نفسها مثل وصف تراثها وتاريخها، والعلاقات مع المكانة العالية للآخرين، وروابط مع البلد الأصلي[٢٣].

والبُعد السادس من الاختلافات الثقافية وفقاً لهوفستيد Hofstede هو الوقت الأحادي مقابــل الوقت المتعدد. ففي الثقافة الأحاديــة مثل ألمانيا والولايات المتحدة ومعظم الدول الغربية، نتحدث عن توفير الوقت وإضاعة الوقت، ونحن نقيس الوقت على مدار الســاعة وغالباً بالنانو ثانية. وفى الدول المفرطة في الالتزام بالمواعيد مثل اليابان، نلاحظ المشي السريع ودقة الســاعات المصرفيــة. وفي الأعمال الغربية، نحن نقرأ عوائد ربع ســنوية وتحديد التوقعات على المدى الطويل، من ثلاث إلى خمس ســنوات في المستقبل. فالوقت خط مستقيم.

> **توقّف وفكّر**
>
> ١. كيف يفسر مفهوم الثقافات السياقية العالية والمنخفضــة تجربة إذا كان لديك في العمل التواصل مع شخص من ثقافة أخرى؟
>
> ٢. كيــف يفســر مفهــوم التوجيه على المــدى القصيــر والطويــل تجربة خُضتهــا عند عملك مع شــخص من ثقافة أخرى؟

فى البلدان مثل إسبانيا ودول أمريكا اللاتينية، ومعظم البلدان الآســيوية، الوقت هو ما يحدث فقط. هذه الثقافــات التي تعود جذورها لآلاف السنين، ويقاس الوقت بالأحداث وليس بالساعة وبالتــالي يقلــل السرعة في القيمــة، والتأخير هو علامة على هذا الوضع. وفى الإكوادور على سبيل المثال، السياســيون والضباط العســكريون ورجال الأعمال أقل دقــة في الوقت المحدد من العمال ذوي الياقات الزرقاء. تذهب القصة عندما أدرك الرئيس الإكوادورى لوسيو جيتيرس

أن التأخير المزمن يكلف بلده ٢,٥ مليار سـنوياً، فبدأ حملـة وطنية لتعزيز أهمية الوقت، ولكن المتحدث باسـمه وصـل في وقتٍ متأخر من الاسـتوديو التلفزيوني لإعـلان ذلك[٢٤]. ويوضـح هذا المثال كيفية تغيير الثقافةً العميقـة، ومدى صعوبة التغيير فى بلدان متعددة الألوان تفكر على المدى الطويل، والذي يمتد لقرون وأجيال. فاللحظة لاتهم بالمقارنة.

في الثقافات متعددة الألوان، الناس أكثر صبراً وأقل اهتماماً بإدارة الوقت أو قياسه، وأكثر اسـتعداداً لانتظار مكافآتهم مـن تلك الموجودة في الثقافات أحادية اللون، وبالنسـبة لهم يكون الوقت طبيعاً ومرناً. وحقيقة أن الثقافات المتعددة الألوان عادةً ما تكون أقل نجاحاً اقتصادياً من الثقافات أحادية اللون، فهذا ليس سبباً مقنعاً للتغيير.

ونظراً لعولمة سوق اليوم والوتيرة المتزايدة التي تصبح فيها الشركات متعددة الجنسيات، فقـد اُقترح أن تبدأ المنظـمات في جميع أنحاء العالم في النظر إلي حد كبير على حد سـواء. و تقـول نظريـة واحدة أنه كلما أصبحت الشركات أكثر تشـابهاً، فإنّ الثقافة التنظيمية قد تهيمـن أو تقلل من آثار الثقافـة الأكبر، ولا تدعم البحوث حتى الآن هذه التنمية. وجدت لورنت أن الموظفين من جنسيات مختلفة تعمل لصالح شركة متعددة الجنسيات، حافظت حتـى على تعزيز الاختلافات الثقافية؛ فقد أصبح العمال الألمان أكثر ألمانية، وأصبح العمال الأمريكيون أكثر أمريكية والعمال السـويديين أكثر سويدية[٢٥]. والنتيجة، هي أننا يجب أن نقبل حتى قيمة الاختلافات الثقافية لدينا لنجاح الأعمال التجارية.

إن إحدى الطرق التي تظهر بها الشركات متعددة الجنسـيات الحساسية الثقافية، هي في ممارسـات التوظيف فيها. شركة بيبسيكو PepsiCo على سبيل المثال، عينت إندرا نويي Indra Nooyi الرئيـس التنفيذي للشركة في عام ٢٠٠٦، وبحلول عام ٢٠١٣ كانت في المرتبة ١٠ في قائمـة فوربـس لأقوى ١٠٠ امـرأة في العالم. ولدت نويـي Nooyi في الهند. منذ عام ٢٠٠١، نصف عدد الموظفين الجدد في بيبسي إما من النسـاء أو الأقليات الإثنية، والمديرون يكسـبون مكافآتهم جزئياً بسبب مدى اسـتقطابهم والإبقاء عليهم. إن ستة من اثني عشر مديراً تنفيذياً هم من النسـاء أو الأقليات. تعتقد شركة بيبسي أن القيادة المتنوعة تسـاعد الشركة على فهم أفضل للأذواق المتباينة للمستهلكين الجدد على مستوى العالم[٢٦].

بعد اكتشاف بعض الأبعاد الأساسية التي تختلف عليها شعوب العالم ومدى عمق هذه الاختلافات، سـنحول اهتمامنا إلى قضايا أكثر عملية. سـتقدم الأجـزاء اللاحقة مداخل إلى

النجاح لمن يتواصلون عبر الثقافات. وبشكلٍ أكثر تحديداً، تناقش بقية هذا الفصل التعامل مع الاختلافات اللغوية؛ أن نكون حساسين ثقافياً، وأن نصبح مستعدين للمهام أو المهن في الأعمال التجارية الدولية.

هل ينبغي عليك تعلم اللغة؟

إن أول قرار يواجه المسافر لممارسة الأعمال الدولية، هو ما إذا كان عليه تعلم اللغة التي يتحدث بها في البلاد التي سيتم زيارتها، والناس الذين تعلموا لغة ثانية سوف تشهد مهمة طويلة وشاقة. وعلاوة على ذلك، يختلف مستوى الصعوبة مع اللغة التي يمكن تعلمها، وبعضها لديه العديد من الفروق الدقيقة، مثل: غير المواطنين الذين لديهم صعوبة في الالتقاط، بالاضافة إلى أن اللهجات العديدة الموجودة داخل بلد ما تعقّد العملية أكثر من ذلك. وفقاً لوزارة تعليم الولايات المتحدة، على الرغم من جذور المهاجرين لدينا فقط ١٠ في المئة من المواطنين يمكنهم أن يتكلموا لغة ثانية. وعلى النقيض من ذلك، فإن أكثر من نصف سكان الاتحاد الأوروبي يتحدثون لغتين، و٢٨ في المائة منهم يتحدثون بثلاث لغات.

ما هي اللغات الأكثر أهمية التي يجب تعلمها؟ وفقاً لقسم التعليم الأمريكي، تم تحديد الصينية والعربية والفارسية والكورية واليابانية والروسية والهندية والأوردو، هي اللغات الأكثر أهمية فى البلاد مستقبلاً، على الرغم من أن أقل من واحد في المائة (١٪) من طلاب المدارس الثانوية الأمريكية يدرسون أياً من هذه اللغات. وعلى النقيض من ذلك، في الصين تعتبر اللغة الإنجليزية مادة إلزامية للطلاب من الصف الثالث فصاعداً[٢٧].

للإقامة القصيرة في بلدٍ ما، ربما فقط لإقامة شراكة أو توقيع عقد، فإن معظم الناس يتفقون على أن المرء لا يحتاج إلى تعلم اللغة. منذ أن اصبحت اللغة الإنجليزية هي اللغة المعترف بها من الأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم، فإنها تعد فرصة جيدة أن الشعب واحد يتعامل مع من سيتكلم. إذا لم يفعلوا ذلك، يمكن للمرء دائماً استخدام مترجم، ولكن يجب أن تتم عملية اختيار المترجم بعناية؛ لاختلافهم بدرجة كبيرة من ناحية القدرة والإخلاص.

كلما طال البقاء، زادت الحاجة إلى التعلم وحكمة تعلم اللغة أيضاً، في حين أن الأخطاء العرضية لا مفر منها، وغالباً ما يتم تجاهلها عندما يحاول السياح المشاركة في المحادثات.

وتزيـد المخاطر بزيادة التفاعلات الرسـمية والمطولة، حيث تكـون عواقب الأخطاء مهمة. تتفق معظم السلطات على أن تمديد فترة الإقامة يبرر الوقت والجهد في تعلم لغة البلد.

يمكـن أن تؤدي أخطـاء الترجمة الحرفية إلى خسـارة في الأرباح في الـشركات متعددة الجنسـيات. على سـبيل المثال، في عام ٢٠٠٩ أطلق بنك HSBC حملـة لإعادة بناء هوية البنـك بتكلفة عشرة ملايين دولار لإصـلاح الأضرار التي لحقت، عندمـا ترجمت عبارة "لا تفترض شـيئاً" إلى "لا تقم بـشيء" في بعض البلدان. إن الدقة أمر بالـغ الأهمية في العديد من المسـائل التجارية العالمية. تأخذ الملكية الفكرية على سبيل المثال، وفقاً لمنظمة الملكية الفكريـة العالمية والبلدان التي تقدم معظم إيداعات البراءات، من خلال معاهدة التعاون بشـأن البراءات هي الولايات المتحدة واليابان وألمانيا والصـين، فإن عدد ترجمات البراءات غـير الصحيحة المُبلَّغ عنها ينمو بمعدلٍ خطير. أظهرت دراسـة أُجريت مؤخراً عن ٧٣ شركة تشارك في ترجمة البراءات، أن ٨١ في المائة واجهت مشاكل في الترجمة غير الصحيحة لطلبات البراءات، التي أدت إلى زيادة التكاليف الداخلية والخارجية وانخفاض الحماية وعدم كفاية إنفاذ قوانين البراءات[٢٨]. فإن الآثار المترتبة على ذلك هي أن الشركات المبتكرة التي تسـعى إلى القيـام بأعمال تجارية في الخارج، قد تواجه تأخيرات وحدود غير متوقعة لنطاق حقوق البراءات، وكل ذلك يؤدي إلى سنوات من فقدان الإيرادات.

وعلاوة على ذلك، يسـاعد الإلمـام باللغة المحليـة في الإلمام بالثقافة والقيـم والتقاليد وممارسـات الأعمال. هناك اعتقـاد عميق في اليابان تم تجسـيده في الرمز كايزن Kaizen والذي يعني حرفياً "أن تتغير لتصبح جيداً"، وقد تم اعتماد هذا المفهوم على نطاق واسـع في ممارسـات الأعمال الأمريكية التي تؤكد التحسـين المسـتمر للجودة، من خلال الاعتماد عـلى صنع القرار الجماعي وشـبكات الاتصال المتطورة والشـاملة. بالإضافة إلى ذلك، تقدر المنظمات التي تتبنّى فلسفة كايزن Kaizen النظافة والنظام. عندما تتمشى في مكان العمل، فلـن تجـد أية قمامة على الأرض أو أدوات في غير مكانها، ويتـم تقليل النفايات بأكبر قدر ممكن. وكما ترى، هناك حاجة لاستخدام العديد من الكلمات الإنجليزية لوصف هذا النهج من الأعمال، الذي يتم شرحه باليابانية في كلمة واحدة.

لإيجـاد أمثلة أخرى عن مدى ارتباط اللغة الوثيق بالثقافة، يمكننا دراسـة بعض قضايا الترجمـة، وهنا واحد: أكثر من ٤٧ مليون نسـخة من كتاب الأطفال "يوميات طفل خائف"

Diary of a Wimpy Kid من تأليف جيف كيني Jeff Kinney، طبع في الولايات المتحدة، وقد ترجم الكتاب إلى ثلاثين لغة بما في ذلك الإسبانية واليابانية واليونانية، العبرية، التايلاندية، والألمانية، ولكن النسخة الألمانية كانت بعنوان "أنا محاط بالأغبياء"؛ لأنه لا يوجد ما يعادل كلمة "Wimpy" باللغة الألمانية، حيث إن أقرب كلمة ألمانية هى "angstlich" وهى تساوى فى الإنجليزية "غير مستقر" . بعد إجراء استطلاع سريع عن الكلمات التي تكشف عن القيم الثقافية، نجد المزيد من الأمثلة: فى اللغة العربية لايوجد كلمة لل"الكذبة"، وفى الروسية لا يوجد كلمة مماثلة ل "خصوصية" فى الانجليزية، وفى اللغة الصينية لا يوجد مثيل لكلمة "أنا".

توقّف وفكّر

فكّر في مثال على تعبير عامّي بلغتك الأم لا يمكن ترجمته بسهولة.

١. من أين تأتي هذه العامية؟

٢. إلى أي مدى يفسر أصل اللغة العامية بأنها محددة؟

لا ينبغي الاعتماد على الترجمة الآلية مثل ترجمة جوجل؛ لأنها لا تراعي العديد من العوامل الثقافية بما في ذلك استخدام العامية والاستعارات والسخرية. يعني شعار KFC، وهي سلسلة من مطاعم الوجبات السريعة التي تتميز بأطباق الدجاج: "الإصبع مذاقه جيد" فى اللغة الانجليزية. أما في اللغة الصينية، فإن معناه "كل أصابعك". كما أن شعار Pepsi معناه "يعيدك البيبسى للحياة مرة أخرى"، لكنه أصبح "بيبسي يعيد جسدك مرة أخرى من الموت" في اللغة التايوانية. هذه الترجمات الحرفية من المؤكد أن تؤذي المبيعات، وتتلف صورة الشركة. فكلما فهم المدراء عن الثقافة، زاد احتمال نجاحهم في تلك البيئة، حيث إن تعلم اللغة المحلية يؤدي إلى تحقيق هذه الغاية.

ومن مزايا تعلم اللغة بشكلٍ جيد تجنب الأمراض التفسيرية، التي زارت الشركات في الإعلان ووضع العلامات على المنتجات. فمثلاً عن غير قصد، أعلنت شركت Parker للأقلام أن الحبر الخاص بها يمنع الحمل غير المرغوب. وبالمثل، ادعت شركة Otis أوتيس للهندسة على ملصقاتها في معرض تجاري روسي، أن معداتها النفطية من شأنها أن تحسن حياة الناس الجنسية.

وهذه بعض الشعارات وأسماء المنتجات الأخرى التي تصبح عكس ما تعني عند ترجمتها إلى لغات أخرى. من الطريف أن تقرأها ولكنها مكلفة جداً للشركات: شعار بيبسي Pepsi

يعنى "عُد إلى الحياة مع بيبسى" ويعنى بالألمانية "عُد من القبر إلى الحياة مع بيبسى". وكان لشركة فورد تجربة مشابهة مع أسماء المنتجات، حيث أسمت أحد موديلاتها "Fiera" والذي يعني بالإسبانية "سيدة عجوز قبيحة".

التحذير الأخير حول اســتخدام اللغــة: بعض الناس يختارون منهــج منتصف الطريق، ويتعلمون عبارات محددة فقط هي مشتركة أو ذات صلة إلى إعداد معين. يجب أن يتذكر هــؤلاء الناس أنه في بعض اللغات، لا ســيما اللغات الشرقية، يمكن اســتخدام نفس الكلمة لتعني أشياء مختلفة كثيرة. تختلف نغمة الصوت فى الإشارة إلى معنى محدد، وأحياناً القليل من المعرفة يمكن أن تكون أكثر ضرراً من أي معرفة.

الحساسية غير اللفظية:

سواء اختار المدراء تعلم اللغة اللفظية للدولة التي يزورونها أم لا، فعليهم قدر المستطاع تعلــم اللغــة غير اللفظية الشــائعة في تلك الثقافــة. وقدم الفصل العــاشر لمحة عامة عن مجموعة من الســلوكيات غير اللفظية المســتخدمة في القيام بالأعمال لتوصيل المعنى. كما أن تفســيرات التهنئة، واللباس، والأماكن، واللمس، والموقف، والإيماءات، والطقوس، تختلف اختلافاً واســعاً بين الثقافات. فُقدت الصفقات التجارية بســبب إشــارة أمريكية تبدو غير ضارة، والتي تم تفسيرها على أنها إهانة خطيرة في جزء آخر من العالم.

التحيات:

من بداية أي اتصال في الأعمال، ينبغي للمرء أن يدرك أن شــكل التحية المســتخدمة قد تختلــف من ثقافة إلى ثقافة. على الرغم مــن أن المصافحة هي التحية التقليدية في معظم أنحاء العالم، فقد تختلف الضغوط المستخدمة. فقبضة الضغط العالي من المفترض أن تشير إلى الــدفء والثقة في أمريكا، ولكنها قد تكــون عدوانية جداً عندما تكون القبضة الخفيفة هي التقليد.

في اليابــان، لا يزال يمارس الانحناء مــن قِبل رجال الأعمال الأكبر ســناً، وأحياناً الانحناء والمصافحة يستخدم على حد سواء للإشارة إلى احترام كل الثقافات. لاحِظ أيضاً أن المستويات

المختلفة من الانحناء ربما تكون لها معانٍ مميزة. في أجزاء أخرى من العالم، ربما تكون التحية التقليدية عناقاً؛ ملامسة الأنف بالأنف، قُبلة، أو وضع اليدين كما يحدث أثناء الصلاة[٢٩].

بالنسبة لموضوع التحيات، لاحظ أيضاً أن بطاقات العمل يتم التعامل بها بشكلٍ مختلف في أجزاء مختلفة من العالم. في اليابان، يتم تقديمها بعناية إلى المتلقي وبحيث تكون المعلومات مواجهة للمتلقي، كما أنها لا توضع بعيداً على عجل ولكن تدرس ثم ترتب على الطاولة خلال اجتماع العمل. وأخيراً، في أي دولة من الدول غير الناطقة باللغة الإنجليزية، يتوقع أن تُطبع المعلومات على الجانب الآخر من بطاقة الأعمال بلغة أخرى كإجراء مهذب[٣٠].

الملبس:

بينما يعتبر زي العمل رداءً فاخراً لمقابلة عمل فى معظم أجزاء الأرض، فإنه قد يكون ملائماً أو غير ملائم لسهرة ممتعة. بالنسبة للرجال في المناخات الاستوائية، فإن قميصاً فضفاضاً من القطنٍ يُلبس على بنطلون خفيف يعتبر مناسب جداً لمناسبة رسمية. وفي أستراليا المشمسة، فإن رجال الاعمال غالباً ما يرتدون قميصاً مع ارتداء رابطة عنق وجوارب طويلة في المكتب.

في موضوع الملبس، يجب علينا توخي الحذر عندما لا نكون في مقابلات العمل أو في مقابلة رسمية. ومعايير السفر والترفيه في الملبس هي أكثر تحفظاً بكثير فى بعض أنحاء العالم عنها فى الولايات المتحدة. وبالنسبة للأقدام والأكتاف العارية والشعر المكشوف فى الشارع أو في الأماكن المقدسة، تعتبر أمراً سيئاً في الدول العربية وبلاد الشرق الأوسط.

المسافة والملمس والهيئة:

تختلف المسافات والملامسات والمواقف في اللقاءات التجارية والاجتماعية بشكلٍ ملحوظ في جميع أنحاء العالم، ويقال إن الأمريكيين لديهم مساحة مكانية تصل إلى ٤ أقدامٍ والتي لا ينبغي للغرباء تجاوزها. في البلدان العربية وأمريكا اللاتينية، يتكلم الناس تقريباً وجهاً لوجه والأنف إلى الأنف. فقد قيل إن عربياً يريد أن يكون قريباً بما يكفي ليشم رائحة

أنفاسك ورائحة الجسم عندما يتصل معك. أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فنحن نتجنب شم رائحة بعضنا البعض بأي ثمن.

في بعض البلدان مثل إيران، فلسطين، الصين وإندونيسيا على سبيل المثال، يعتبر مقبولاً لرجلين السير في الشارع يداً بيد كعلامة على الصداقة الوثيقة. ومع ذلك، في كثير من هذه البلدان نفسها، فإنه من غير المقبول لرجل وامرأة السير في الشارع جنباً إلى جنب، وهذا العرض الأكثر تعقيداً من المودة يُعاب عليه.

أيضاً بالنسبة لموضوع اللمس، يجب على المدراء ممارسة بعض الرعاية حول ما تم لمسه. تعتبر الرأس مقدسة في تايلاند، ولا يجب تمرير أي شيء فوق الرأس. في تونغا، لمس رأس شخص ما يمكن أن يتسبب في عقوبة الإعدام. وأخيراً، في البلدان الإسلامية يعتبر إظهار الحذاء الخاص بك إهانة لشخص آخر؛ يتم تحذير رجال الأعمال من وضع رجل على الأخرى أو الميلان للخلف بالكرسي مع وضع القدمين على المكتب.

الإيماءات:

في بلغاريا ومقدونيا وإيران وسيريلانكا وألبانيا، الإيماء بالرأس صعوداً وهبوطاً يعني "لا". في إيطاليا واليونان وبعض البلدان الأفريقية، فإن الإيماءات التي يستخدمها الأميركيون من أجل المجيء إلى هنا تعني "وداعاً"، والإبهام يعني "كل شيء جيد" في الولايات المتحدة، ولكن للأستراليين هو أمر غير مقبول تماماً. فإن علامة v-فور-فيكتوري, تعني شيئاً مختلفاً تماماً عند عكسه، في بريطانيا يصبح إهانة. في إثيوبيا الإشارة بإصبع واحد ليأتي هنا تستخدم فقط مع الأطفال والكلاب.

كما يتضح من الرسوم التوضيحية السابقة، فإن الإيماءات التي نستخدمها في اللقاءات الدولية يمكن أن تكون خطيرة إلى حد ما. فمن الممكن أن تتحول لفتة ودية أو غير مؤذية إلى إهانة عميقة، الأمر الذي يعني بوضوح أن شيئاً واحداً في بلد ما قد يعني العكس في بلد آخر. ومن أجل زيادة مستوى نجاحنا في السوق العالمية التي تزداد تعقيداً، علينا أن نكون حساسين بين الثقافات.

الطعام:

ربمـا نكون أكثر وعيـاً بالتنوع الثقافي عندمـا نتناقش عن الغـذاء - أي الأطعمة التي تسـتخدم للاحتفال بالمناسـبات الخاصة، كيف يتم تناول الطعـام، أو حتى ما يعتبر صالح للأكل. أي مسافر لديه قصص عن الوجبات (الغريبة) مصحوبة بآراء قيمة.

يرغب السـكان المحليون أن يسـتمتع ضيوفهم بتناول الطبخ المحلي، وتجربة طعامهم الـذي يعتبر كنزاً وطنياً بالنسـبة لهم، ومن الصعب عليهم أن يتخيلـوا أو يفهموا أن هذه الأطعمة نفسها قد تجلب الخوف والاشمئزاز لشخص آخر لم يجرب هذا الطعام.

وبالتـالي, كضيف خاص في مأدبـة طعام، قد يُدعي لتناول عيون الأغنام في السـعودية أو كازاخسـتان، حساء زعانف سـمك القرش في الصين، يد غوريلا مشوية فى إحدي مناطق إفريقيا، أو سـمكة حية على الطاولة في اليابان. بينما قد يتردد رجال الأعمال الأمريكيون في تجربة مثل هذه الاطباق، فإنه قد يكون من عدم الكياسة أن يرفضوا.

بينما من ناحية أخرى، غالباً ما ينتقد زوار الولايات المتحدة الأمريكية الاستهلاك اليومي من الأطعمة المصنعة والوجبات الخفيفة مثل الفشار والجيلي. يعد الذرة طعاماً للحيوانات في معظـم أنحـاء الأرض. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأمريكيين لهم ميول الأكل على مدار اليوم أفضل من تناول وجبات كبيره، ولا يعتبر ذلك شاذاً. الإيطاليون واليابانيون على سبيل المثال لا يأكلون في الشارع ولا يتناولون الطعام أثناء الوقوف.

إن أهمية تقاسـم الغذاء عند بناء العلاقات بين الثقافات تتمثل في الحكمة الباكستانية: "عند أول كوب شـاي فإنك غريب، وعند الثاني تصبح ضيفاً، وعند الثالث فإنك قد أصبحت من العائلة".

الهدايا:

يحدد قانون ممارسـات الفساد الأجنبية Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) لسـنة ١٩٩٧ أن إعطاء هدية لشـخصٍ أثناء وقت العمل يعتبر غير قانوني، وقد يتم تغريم الشركة المخالفة بقيمه ٢ مليون دولار، وقد يتم تغريم كذلك المشـاركين في الرشـوة بشكلٍ فردي بقيمه ١٠٠,٠٠٠ دولار لكل شخص، والسجن لمده تصل إلى خمس سنوات. ورغم هذه

العقوبات الصارمة، لا تزال الشركات متعددة الجنسيات حول العالم تتقبل المخاطرة. أصدر المدعون الاتحاديون الأمريكيون لوائح اتهام في أبريل ٢٠٠٣ ضد اثنين من المدراء التنفيذيين، ممثلين لشركه إكسون موبيل ExxonMobil؛ فقد اتهموا برشوة مسؤولين حكوميين في كازاخستان مقابل عقود النفط في منتصف التسعينيات الميلادية، وتضمنت المدفوعات المزعومة (٢٠,٥) عشرين مليون دولار ونصف، أُودعت في حسابات سويسرية للمسؤولين الكبار من جمهورية كازاخستان. كانت طائرة نفاثة غولف ستريم جديدة للرئيس وأموال لبناء ملاعب تنس بمنزله، وأربع شاحنات مع أطباق الأقمار الصناعية لاستخدامها من قبل شبكة ابنته التلفزيونية. كما أشارت لوائح الاتهام إلى وجود الزوارق السريعة والمجوهرات ومعاطف الفرو والمركبات الثلجية. نفت إكسون موبيلExxonMobil معرفتها بحدوث أي تعامل غير لائق.

ومثال درامي آخر عن الرشوة الدولية يورط شركه كيلوج براون اند روت (KBR)، وهي عباره عن شركة خدمات هندسيه وتعميريه مقرها في هيوستن، تكساس. شركة KBR كانت تابعة لشركة هاليبورتون حتى عام ٢٠٠٧، واُتهمت بتوجيه أكثر من ١٨٠ مليون دولار رشوه للحكومه النيجيرية، وذلك مقابل الحصول على عقود مقدرة بأكثر من ٦ بليون دولار، وذلك فى الفتره من عامين ١٩٩٥ و٢٠٠٤. في فبراير ٢٠٠٩، شركه كي بي ار اعترفت بالذنب في القضية ووافقت على دفع ٤٠٢ مليون دولار غرامات، بالإضافة الى تعيين مراقب من قِبل المحكمة للإشراف على تعاقدات شركه كي بي ار الدوليه لمدة ثلاث سنوات، وبتكلفة الشركة من ٣-٥ مليون للسنة. والشركه الأم السابقه هاليبورتون وافقت على دفع معظم الغرامة جنباً إلى جنب مع إضافة ١٧٧ مليون دولار، لتسوية الشكاوى المدنية من لجنة الأوراق المالية والبورصات. اعترفت شركه كي بي ار بتفويض الرشاوى للحصول على عقود لبناء مرافق الغاز الطبيعي المسال في جزيرة بوني Bonny، نيجيريا[٣١].

كما ظهرت مؤخراً مزاعم بأن وول مارت Wal-Mart دفعت أكثر من ٢٤ مليون دولار كرشوة للوسطاء أو مُيسري الأعمال بمعنى آخر، وكذلك مباشرة إلى الحكومات المحلية في المكسيك، في محاولة للحصول على تصاريح للبناء. بينما أكثر من ٢٠٪ من مخازن وول مارت Wal-Mart فى المكسيك، وبينما توجد في المكسيك قوانين ضد الرشوة، ولكنها غير مطبقة

بصورة روتينية على أرض الواقع، كما أنه لا توجد سياسة وطنية لمكافحة الفساد. بتاريخ ٢٢ أبريل ٢٠١٢ نــشرت صحيفة نيويورك تايمز New York Times تحقيقاً عن انتهاكات وول مارت Wal-Mart لقانون الممارســات الأجنبية الفاسدة الأمريكي، ولم تصدر أخبار الفضيحة في المكسيك، لكن في اليوم التالي انخفضت أسهم وول مارت Wal-Mart بنسبه ٤,٧ ٪.

لماذا تتحدى الشركات الأمريكية قانون ممارســات الفســاد الأجنبيــة (FCPA)؟ تصبح القوانــين المضادة للرشــوة في بعض الأحيان مصــدر عيب تنافسي، عندمــا تحاول شركة ما ممارســة الأعمال التجارية في بيئــة تعتبر تقديم الهدايا والرســوم والعمولات و"مدفوعات التســهيلات" للمســؤولين أمراً طبيعياً، وكذلك عندما لا توجد قيود ضد الرشوة لدى الدول الأخرى المنافِسة على عقود مربحة[٣٢].

تختلف ممارسات إعطاء الهدايا اختلافاً كبيراً عبر العالم، وتكون شائعة ومتوقعة في بعض البلدان. على سبيل المثال، في حين أن إعطاء الهدية مهم في اليابان، فإنها تعتبر عموماً سلوكاً غير لائق في ألمانيا وبلجيكا وكذلك المملكة المتحدة[٣٣]. منح البقشــيش مقابل خدمه جيده يعتبر تصرفاً طبيعياً في الولايات المتحدة، لكنه سلوك غير متوقع في الصين والدنمارك وإيطاليا وكذلك فرنسا.

أينما يتــم القيام بها فإن الطبيعة والقيمة العينية للهدية ربما تختلف كثيراً. بالرغم من أن الزهــور غالباً ما تكون آمنة إذا كان أحدٌ مدعواً لتناول العشــاء في بيت أحد، لكن زهره الذهــب (أقحوان) ينبغي تجنبها في عديد من البلدان الأوروبية؛ بســبب طابعها الجنائزي والكئيب. في اليابان، فإن الزهور البيضاء تحمل نفس الرسالة كما تفعل كذلك الزهر القرمزي أو الأحمر الأرجواني في البرازيل والمكسيك[٣٤].

تذكــر أيضاً أن الأرقام والأشــكال قد يكون لها بعض الأهميــة. فالرقم أربعة "٤" مرتبط بالحظ السيئ في اليابان والصين، كما هو حال الرقم سبعة "٧" في كينيا، بينما يُنظر إلى الرقم ســبعة"٧" على أنه يمثل الحظ الســعيد في جمهورية التشــيك. المثلث يعتبر شكلاً سلبياً في هونج كونج وكوريا وكذلك تايوان[٣٥].

أخيراً، تأكد من تفســير الهدايا التي تحمل شعار الشركة. فبينما قد يفسرها البعض كرمز لتدشــين العلاقة العملية والحفــاظ عليها، قد يعتقد البعض أن مانح الهدية كان ببســاطة بخيلاً جداً بحيث لم يشتر هدية على نفقته الخاصة.

بينما لا يقصد منها أن تكون كاملة، فقد صممت المناقشــة السابقة لتوضيح هذا العالم المحفوف بالمخاطر بالنسـبة للقائم بالاتصال بين الثقافات. إن مخاطر الهفوات غير اللفظية موجودة سـواء اختار الشـخص تعلم اللغة أو عدم تعلمها. في النهاية، فإن نجاح الشركات متعددة الجنسـيات سيعتمد على الجهد الذي يبذله العاملون نحو كونهم حساسين ثقافياً، وبالتالي تجنب تلك المخاطر.

من هو المتصل الثقافي الجيد؟

في حـين أنها لمحة غير شـاملة، فإن الوصف التالي يصور بعضـاً من أكثر الصفات الهامة وكذلك خواص الاتصال الثقافي. فأنت متصل ثقافي جيد في حاله إذا قمت بتجنب السقطات المشروحة مسبقاً، وإذا كنت تحافظ على علاقات منسجمة مع شركائك عبر الثقافات.

أولاً، وفي المقـام الأول، أنـت متواصل جيد ما بين الثقافـات إذا تجنبت (العِرقية). كما ورد سـابقاً، صمـم بينيت Bennett نموذجاً تنموياً من سـت مراحل للحساسـية الثقافية (انظـر الجدول ١١-٢). يحدد نموذجه ثلاثة مراحـل للعِرقية: الإنكار والدفاع والتقليل. قد يعترف الشـخص الإثني/ العرقـي بوجود الاختلافات الثقافية، ولكنـه يرى بلده الأفضل في العالم، وينظر للآخرين بنظرة دونية أو رديئة. لسبب أو لآخر، يبني الشخص العرقي/ الإثني علاقاته على الاستيلاء وليس على العلاقات الحسنة.

من ناحية أخرى، حدد بينيت Bennett ثلاث مراحل للنسبية العِرقية: القبول والتكيف والتكامل. يعترف المدير "نسبي العرقية" بالاختلافات الثقافية ويحترمها، كما يجد السبل لأن يجعل مكان العمل مناسباً للجميع[٣٦].

ثانيـاً، إذا لم تكـن دفاعياً فيما يتعلق بوطنك، فأنت متصل جيـد ما بين الثقافات. على سـبيل المثال، عندما ينتقد شخص من بلد آخر المشاكل التي تواجهها الولايات المتحدة مثل تعاطي المخدرات، ونسبة الطلاق المرتفعة وحرب العصابات وإساءة معاملة الأطفال وحمل المراهقات، والإيدز والتمييز العنصري والسياسـيين الفاسـدين، فلا يجب على الأميركيين أن ينكروا الأمر بشـكلٍ دفاعي، في حين أنك قد لا تكون قادر على تفسـير كيفية نشـوب هذه المشاكل، ومناقشتها مباشرة وما هي الأمور التي يتم القيام بها لاحتواء الأمر.

الجدول (١١-٢) مراحل بينيت Bennett للحساسية الثقافية

العرقية (التعصب العرقي)	النسبية العرقية
١. الإنكار: عدم وجود تصور للاختلافات.	٤. القبول: يعترف بالاختلافات ويكتشفها.
٢. الدفاع: العدائية ضد الثقافات الأخرى.	٥. التكيف: القدرة على التعاطف.
٣. التقليل/ الإقلال: الاختلافات غير حقيقية (زائفة).	٦. التكامل: يعترف بالاختلافات ويقدرها.

ثالثاً، أنت متصل جيد ما بين الثقافات. إذا كنت متشوقاً لمعرفة أنحاء أخرى من العالم وشجاعاً، يجب أن تكون مهتماً حقاً بالناس والأماكن التي توجد خارج حدودك الوطنية. يدرك المدراء الذين يتواصلون ما بين الثقافات أن سبل الراحة في أوطانهم ليست متاحة دائما في جميع أنحاء العالم، وأن عليهم الاستعداد لتجربة أطعمة جديدة وسلوكيات حياتية قبل استنكارها.

رابعاً، إذا كنت متعاطفاً ومتفاهماً ولا تصدر الأحكام، فأنت متواصل جيد ما بين الثقافات، وتكون قادراً على رؤية العالم من خلال عيون شركائك ما بين الثقافات مع بعض من الموضوعية، وعلى دراية بأن السلوكيات الغريبة في البداية والأعراف لديهم مبرر محلي وأسباب راسخة. يجب ألا تحاول فرض جوانب من ثقافتك على أشخاص قد لا تنفع معهم هذه الجوانب.

خامساً، أنت متواصل جيد عبر الثقافات إن كنت صبوراً. تتعلم التعايش مع الغموض وعدم اليقين، كما تتوقع الأمور غير المتوقعة. فالاجتماعات لا تسير كما كان مخططاً لها، والشركات لا تمارس أعمالها في ساعات العمل الرسمية، ولن تكون وسائل الراحة متاحة دوماً. بالرغم من أن العديد من سلوكيات التعامل الخاصة بك تنطوي على مسايرة ما هو غير متوقع، فسوف تستخدم أيضاً في بعض الأحيان مثابرتك للخروج. ما كان متوقعاً. وإذا ثبت أن أحد وسائل النقل لا يمكن التنبؤ به، يمكنك ببساطة البحث عن آخر. إذا فشل أحد وسائل الاتصال تجد فقط آخر.

توقّف وفكّر

بالنظر إلى أن بيئة الأعمال اليوم أصبحت أكثر تنوعاً ثقافياً، ما هي الحواجز التي تحول دون تطوير الحساسية بين الثقافات؟

وأخـيراً، أنت متصل جيد بين الثقافات إذا كنت شـخصاً مقبولاً ومرغوباً حقاً لشـعوب البلدان التي تتعامل معها. المتصل الجيد بين الثقافات يحب حقاً ويحترم هؤلاء الناس. هذا أمر لا يمكن تزويره.

تطوير مدراء حساسين ثقافياً:

عـلى المدراء الطموحين في الشركات متعددة الجنسـيات أن يتوقعـوا العمل في الخارج بعـض الوقت خلال حياتهم المهنية. أفادت دراسـة حديثة من قِبـل كلية إدارة الأعمال في جامعـة كولومبيـا Columbia University بأنـه يجب أن يكون لدى المـدراء التنفيذيين الناجحين خبرات متعـددة البيئات والثقافات؛ ليصبحوا رؤسـاء تنفيذيين في القرن الحادي والعشرين[٣٧]. في عالم الأعمال الرقمي اليوم، لماذا يحتاج المدراء والمدراء التنفيذيين للسـفر المشـترك في الخـارج من أجل أن يصبحـوا مواطنين مطلعين تمامـاً؟ ألا يوجد كل شيء على الإنترنـت؟ ربمـا لا. أفضل طريقة للتعرف عـلى الناس الذين يختلفون عنـا، وفهم وتقدير العـادات والمعتقدات غـير المألوفة، أن ننغمس في هذه البيئـة الجديدة. وقد لاحظ مارك توين Mark Twain قبل أكثر من قرن بأن "السفر قاتل للتحيز والتعصب وضيق الأفق".

وفي عام ٢٠٠٢، كان هناك ما يتراوح بين ٣ و٥ ملايين رجل أعمال يعملون كمغتربين، ومن المتوقـع أن يزداد حجم القوى العاملة الدولية مـع زيادة التعاون فيما بين الدول[٣٨]. شركة IBM، وهي شركة كبرى، ثلثا عمالها في الخارج، سـواء من الأجانب أو المواطنين الأمريكيين. وكتب الرئيس التنفيذي لشركة صامويل بالميسـانو في التقرير السـنوي لعام ٢٠٠٧ أن شركة IBM هي "مؤسسة متكاملة عالمياً... تقوم بتحديد عملياتها ووظائفها في أي مكان في العالم، على أسـاس التكلفة الصحيحة والمهارات المناسبة وبيئة العمل المناسبة"[٣٩]. تقوم الشركات في المقام الأول بإرسـال أفضل موظفيها في المهام الدولية لتنمية أسـواق جديدة، والحفاظ على العمليات القائمة، أو تطوير الموظفين ذوي الإمكانات العالية الذين يمكن أن يسهموا في إستراتيجية الشركة وصياغة رؤية عالمية لأعمال الشركة[٤٠]. وعلاوة على ذلك، كشفت دراسة اسـتقصائية للمختصين في الموارد البشرية في ثلاثمائة شركة من شركات Fortune 1000، أن نصف الشركات المستجيبة اختاروا أفضل موظفيهم للقيام بمهام دولية[٤١].

ويقول لانت بريتشـيت Lant Pritchett وهو اقتصادي في البنك الدولي ومؤلف كتاب "دع شـعوبهم تأتي" Let Their People Come: إن الضغط العالمي على حركة العمالة عبر الحـدود الوطنية سيسـتمر في الارتفاع. تقنيات الاتصالات الرخيصة تجعل الانتقال أسـهل نفسياً؛ وكذلك لأن الانتقال أصبح أقل ضغطاً حيث يمكن للمرء البقاء على اتصال مع وطنه الأم[٤٢].

يمكنك أن تفعل عدة أشياء للتحضير لمهمة أجنبية ناجحة. وكما ذكر سابقاً، يمكنك تعلم لغة أخرى. يجب عليك استكشاف فرص التدريب والتعليم في الاتصال متعدد الثقافات، في المنظمة التي تعمل بها وفي مجتمعك وكذلك في الجامعات القريبة. على الجانب الاجتماعي، قد تنظر في استضافة طالب من دولة أو ثقافة أخرى، وهذه التجربة لا تساعد الطالب فقط ليصبح عارفاً بالولايات المتحدة فحسب، بل إنها سوف توفر له نظرة ثاقبة في ثقافة الطالب. وأخـيراً، ابق على علم بالتطورات التجارية والسياسـية والاقتصاديـة في جميع أنحاء العالم. قراءة الصحف ذات التركيز الدولي مثل صحيفة كريستشـان سـاينس مونيتور Christian Science Monitor أو صحيفة الفاينانشـيال تايمز Financial Times. وفي سوقنا العالمية المتزايدة فإن الخبرات عبر الثقافات ستجلب ميزة تنافسية.

في هـذه الأثناء، ماذا يمكن للمـرء القيام به في المنزل؟ نفى المدراء أن التجربة الخارجية لا تزال قادرة على تطوير الحساسـية الثقافية. وفي النهاية، فإن إدارة التنوع بنجاح تضيف قيمة عالية للمنظمات المعاصرة، وليس المنظمات متعددة الجنسـيات فقط. ويدرك مايكل موريس Michael Morris أسـتاذ الأعمال في جامعة كولومبيـا Columbia University الأمر المشترك الذي يواجهه المدراء عند محاولة التعامل مع جميع الموظفين بإنصاف واحترام. مـن جانب آخـر، يمكن للمدير اتخاذ منهج عالمي شـامل، ومعاملة جميع الموظفين بنفس الطريقـة. وعلى الجانب الآخر، يمكـن للمدير أن يأخذ منهجاً محدداً، ويعدل التعامل وفقاً لثقافة العامل، ويمكن أن يكون لكل من هذين السـلوكين أثر سـلبي على تصور الموظفين للعدالـة. إذا لم تتـم إدارة قضايا العدالة على نحوٍ جيد في مـكان عمل متنوع، فقد تترتب عليه نتائج ضارة تتراوح بين المعنويات السـيئة والتسرب، وصولاً إلى التنافس بين الجماعات وتقسيمها[٤٣].

يقدم موريس Morris عشرة طرق تساعد المدراء في توفير بيئة أكثر تكافؤاً للفرص:

١. اعتمد على إستراتيجيات متعددة الأساليب، وليس فقط على النوايا الحسنة. على سبيل المثال، قد يقوم مدير بتنفيذ برنامج توجيهي لضمان حصول جميع الموظفين على علاقات هامة.

٢. قدم كل ردود الفعل البنّاءة للموظف حتى يشعر أنه/ أنها قد تعلم وتطور.

٣. اعمل على ضمان حصول جميع المجموعات الثقافية على الفرص.

٤. اعمل على ضمان أن جميع المجموعات الثقافية ترى أنها تعامل معاملة منصفة.

٥. وفر التدريب على الكفاءة الثقافية للمشرفين الذين يقومون بمراجعات الأداء.

٦. راقب الحدود الثقافية لتجنب تولد المنافسة بين المجموعات.

٧. قم بإدارة سوء الفهم من خلال جعل الموظفين يدركون بأن الاختلافات الثقافية قد تكون السبب الجذري للمواجهات وليست الاختلافات الشخصية.

٨. كن حساساً للعقبات التي تواجه أعضاء بعض المجموعات الثقافية، وتكون مرناً بشأن تقييم الأداء بحيث تصبح المنافسة عادلة.

٩. استعن بأولئك الذين لديهم خبرة ثقافية، كما يستعين المدراء أولئك الذين لديهم خبرة تقنية لحل مشاكل تكنولوجيا المعلومات.

١٠. اشمل جميع الموظفين وجميع الثقافات في النقاشات المتنوعة.

تمثل النساء غير الأمريكيات الأصل، والأشخاص ذوي الجنسيات الأخرى نحو ٧٠ في المئة من المنضمين الجدد إلى القوى العاملة في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠٨. وبالتالي، اكتسبت الكفاءة الثقافية أهمية كبيرة، سواء في توظيف واستبقاء العمال متعددي الثقافات وفي الوصول إلى السوق الاستهلاكية متعددة الثقافات. إدارة التنوع هي التحدي الذي يواجهه كل مدير.

ملخص:

نظراً للتغيرات التي تحدث في السوق العالمية والطبيعة التنافسية المتزايدة للأسواق سواء في الداخل أو في الخارج، يجب على الشركات أن تصبح أكثر نشـاطاً على الصعيد الدولي لكي تبقـى على قيد الحياة وتزدهر. وهذه الاتجاهات والتطورات كلها تشـير إلى أن طلاب اليوم لديهـم فرصة جديرة بالملاحظة في أن يصبحوا رجال الأعمال الدوليين في الغد. وحتى يكونوا رجال أعمال دوليين ناجحين، يتحتم عليهم أن يكونوا ناجحين في الاتصال بين الثقافات.

إن ثقافة الشـخص ظاهرة وواضحة، وهي عبارة عن تفاهم مشترك مع الأشخاص الذين يشعر بالراحة معهم، ولكن الثقافات تختلف بشكلٍ ملحوظ، ويجب فهم تلك الاختلافات، وقبولها إذا ما أريد للمشـاريع المشـتركة بين الثقافات أن تنجح. لم يصبح العالم قرية عالمية كبيرة واحدة بعد. في الواقع، العكس صحيح عندما نصبح مُعَولمين، ونحن نتمسـك بجوانب من تفردنا الثقافي، ويجب على رجال الأعمال الدوليين أن يعملوا على سد الفجوات الثقافية القائمة بين شعوب العالم.

في رحلات العمل القصيرة إلى بلد آخر، قد لا يكون من الضروري معرفة لغة ذلك البلد. أمـا عند الإقامـة لفترة أطول، فقد يكون مـن المفيد القيام بذلك. يحـرر تعلم اللغة رجل الأعـمال مـن الاعتماد على المترجمين الفوريـين، كما أنه يقلل من فـرص مواجهة الكوارث التفسيرية التي عانت منها بعض الشركات في الإعلان عن العلامات والمنتجات. الأكثر أهمية، فإنه يقدم نظرة ثاقبة في الثقافة المحلية.

بغض النظر عن تعلم لغة البلد من عدمها، يجب على رجال الأعمال الدوليين أن يكونوا حساسـين في الاتصال غير اللفظي بقدر ما يسـتطيعون، وأن يكونـوا على بينة من طقوس التحيـة ومعايير اللباس، كـما يجب أن يكونوا عـلى علم بأن الفضـاء واللمس والإيماءات وطريقة الوقوف يتم التعامل معها بشكلٍ مختلف في بعض الثقافات. إنهم بحاجة إلى قبول تفسيرات الآخرين للوقت بكل صبر.

المتصـل الجيد بـين الثقافات لا يركز على الإثنية، وليس دفاعيـاً عن موطنه في مواجهة الأسئلة عن مشاكله، وهو فضولي مع الآخرين وشجاعاً في مواجهة المواقف التي قد يواجهها،

وهو عطوف ومتفاهم ولا يحكم على الشركاء من الثقافات الأخرى، وهو صبور في التعايش مع الغموض ويتوقع ما لا يمكن توقعه، وهو مألوف بشــكلٍ حقيقي للآخرين من الثقافات التي يتعامل معها.

وأخيراً، ينبغي للمدراء الذين يقبلون التكليف بمهمة عمل دولية أن يغتنموا كل الفرص المتاحــة لإعداد أنفســهم، قد يأخذون باعتبارهــم تعلم اللغة المحليــة، وينبغي أن يبحثوا في البرامــج الاجتماعيــة والأكاديمية المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، فإنهــم يحتاجون إلى مواكبة التطورات التجارية والاقتصادية والسياســية في جميع أنحاء العالم والفرص التي تنشأ عنها. يمكن للمدراء الذين لم يحصلوا على فرصة لتكوين خبرة دولية أن يقوموا بتطوير حساسيتهم الثقافيــة. من خلال القيام بذلك، فإنهم يضمنون أن ينظر موظفوهم إلى مكان العمل على أنه عادل ويحترم الاختلافات ومنصف أيضاً.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ١١-١: الاتصال الثقافي والتقنية:

فتــح برايان كلــتر Bryan Kilter البريد الإلكتروني الوارد من المــورّد الصيني. يبدو أنه طلــب تغيير بعــض أنماط الملابس حالياً في بنود التخزين القياســية لأزياء كلتر Kilter. لقد أصبــح برايان Bryan تحت وطــأة العلاقة مع الشركة المصنعة للملابــس الصينية. فهو لا يتحــدث اللغة الصينية، كما أن المورّد لا يتحدث اللغــة الإنجليزية، لذا اعتمد كلاهما على الترجمة الآلية عند تبادل الرســائل. ورد في هذا البريــد: "العزيز برايان، يحتوي اللباس على فواصل انكماش واســعة رخيصة يمكنك الحصول عليها في محلات الخياطة المحلية، على أن تتحمل التكلفة. نتمنى أن تتفهمنا. يرجى اعتماد التغييرات وعدم الرد بالضغط هنا".

لقد وصل البريد الإلكتروني للتو، لذا رد برايان Bryan على وجه السرعة قائلًا: "أهلاً بك تشــن لي Chin Lee. هل تقول بأن التصميم الجديد ســيضم حافــة مطاطية في الجوانب، ومن ثم ســتكون أســهل في الانطباق على مقاييس الجسم بدون تغييرات. أعتقد أن اللباس ســيكلف أكثر من ٧٠ دولاراً أمريكياً الآن. يرجى إعلامي إذا كنت فهمت على نحو صحيح. مع الشكر".

مضى برايان Bryan في العمل بالجرد الشـهري، وقبل مضي خمس دقائق تلقى رداً من تشـن لي Chin Lee ورد فيه: "العزيز برايان، ملابس الدرزة غير ملائمة لفواصل الانكماش. لماذا لا تتساءل عن المعنى؟ بإمكان فني التصميم القيام بذلك؟".

حسناً؟

حك برايان Bryan رأسه متحيراً.

الأسئلة:

ما هي التحديات في ممارسة الأعمال عبر الثقافات التي توضحها هذه الحالة؟

ما الذي تقترحه على وجه التخصيص لبرايان Bryan في الخطوة التالية؟

الحالة ١١-٢: الاستعداد لسونورا Sonora:

أنت متخصص تدريب في الموارد البشرية لكبار صناع السـيارات. سـتعمل شركتك على إكمال إنشاء مصنع في سونورا Sonora، المكسيك، وسيكون هذا المصنع متخصصاً في الإنتاج غير المقروء.

في البدايـة، سـتنتقل إدارة المصانـع الجديدة من مواقع مختلفـة في الولايات المتحدة، وبعدئذ سيرقى المشرفون من رتبة المواطنين المكسيكيين ممن تم تعيينهم للعمل في خطوط الإنتـاج، ومن المأمـول أن يتقلّد هؤلاء المشرفون في نهاية الأمر رتب الإدارة الوسـطى على الأقل.

ومـع ذلـك، تواجه الشركـة حالياً مشـكلة مزدوجـة: أولاً، تحتاج إلى تحديـد المعايير المسـتخدمة لاختيار المدراء ممن سيتم نقلهم من الولايات المتحدة إلى مصنع سونورا. ثانياً، تحتاج إلى تدريبهم للعمل على الثقافات المختلفة.

لأنك حصلت على شهادة عمل دولية تتوافق مع مرتبتك في إدارة الموارد البشرية، فلقد قـرر مديـرك أن هذه الوظيفة تعتبر ملائمه لك؛ فهي تعتقـد صحة ذلك على الرغم من أن معرفتك بالمكسيك تقتصر على إجازتين ساحليتين هناك قبل ثلاث وأربع سنوات.

فهـــي تريد اقتراح من ثلاثة صفحات في شـــكل مذكره يكون عـــلى مكتبها خلال يومين. الصفحة الأولي يجب أن تغطي المعايير المستخدمة عند اختيار المدراء لإرسالهم إلى سونورا. سيقوم الآخرون باختيار المرشحين بناءً على تلك القاعدة، ويجب أن تركز على المؤهلات التي يجـــب أن يحصلوا عليها لكي يصبحوا مـــدراء عقلانيين ومحاورين، بالإضافة إلى كيفية تقييم الشركة لهذه المؤهلات.

الصفحتـــان المتبقيتان مـــن المذكرة يجب أن تحدد برنامـــج التدريب الذي يحصل عليه المحولـــون. يجب أن يغطي هذا البرنامج التدريب اللغـــوي كحد أدنى والاختلافات الثقافية الكبيرة، والحساسية غير اللفظية والفلسفات الإدارية والثقافات المنظمة في كلتا الدولتين.

المشروع:

كفريق، اكتب مذكرة تؤسس لنجاح في المجال الدولي. يجب أن يتوافق اختيارك للمعايير مع المرشـــحين الذيـــن لديهم احتمالية كبـــيرة في النجاح. ومن ثم يجـــب أن يضمن برنامج التدريب إمكانية تحقيقهم لهذا النجاح.

الحالة ١١-٣: جهود الإغاثة في تسونامي Tsunami:

طريق بقيمة ٢٤٥ مليون دولار يفترض أن يكون بادرة حسن نية من الشعب الأمريكي، للناجـــين من موجـــات البحر الهائلة في عـــام ٢٠٠٤م. بدلاً من ذلك، أصبح موازياً لمشـــاكل مقاطعات إتشيه Aceh في محاولة التعافي من الكارثة.

إنشاء طريق طوله ١٥٠ ميلاً على الساحل المدمر لم يتم البدء فيه والتوقف عنه؛ بسبب مجموعه من العقبات مثل اكتســـاب حقـــوق الطريق من خـــلال الأرض الزراعية، وبصفه خاصة عبر مئات القبور التي لها مغزى ديني وروحي.

على الرغم من أن بعض القرويين قد رحبوا بالفكره، فإن الآخرين تحفظوا على أســـلوب الولايات المتحدة الأمريكية. فقد قال القرويون أنهم خائفون من سرعة ازدحام المرور –فهم يلقون بالصخور على الســـيارات الخاصة بالعمال الأجانب والتي تســـافر بسرعة– ويرغبون في أن يكونوا قادرين على بيع الوجبات الخفيفه، والشـــاي في الأكشـــاك المُقامه على جانبي الطريق كما يفعلون دائماً.

السـيطرة خارج الوكالة الأندونوسـية الخاصة بإعادة الإنشـاء ربما تصبح صعبة، عندما يشتكي المحتجون من افتقارهم للخدمات الرئيسية ويرغبون في تمويل أكثر للتعليم.

لقـد قام موظفـو الولايات المتحدة المثابـرون بكتابة ذلك أيضاً؛ فهم يشـتكون من أن الحكومه بطيئة جداً في شراء الأرض وحل مشـكلة المقابر. أخيراً، لقد أصبح الأمريكيون غير مهتمين بالتأخير؛ فلقد حاولوا تنفيذ إجراءات أكثر بواسـطة الأندونوسـيين عن طريق اقتراح أنه يجب تحويل أموال الطريق إلى جهود إعادة الإنشاء في لبنان.

"لقـد كان شـيئاً مهدداً أن يهربـوا بالأموال" وذلك كـما قال مدير وكالـة إعادة البناء الأندونيسي وإعادة التأهيل.

وصرح الأندونيسيون أن الأمريكيين قد فرضوا معايير الكفاءة العالمية الأولى على منطقة فقـيرة كانت محاصرة بالحرب العالمية، ومن ثم تسـونامي الذي تسـبب في موت أكثر من ١٠٠٠٠ شـخص. سـجلات الأراضي التي دمرت وقضايا الميراث بـين العائلات المنهارة تحتاج لفترة من الزمن حتى يقرروا ماذا يقولون.

فكـرة الطريق تطورت سريعاً بعد التسـونامي، عندما أرادت حكومـة بوش إظهار أن الولايات المتحدة تهتم بشأن أندونيسيا، أكبر دولة إسلامية، في وقت احتياجها.

وقـد تم اتخاذ قرار مبكـر بتمويل مشروع رئيسي بدلاً عن أخرى صغيرة. في بادئ الأمر، إعـادة بناء منطقـة كبيرة من عاصمة المقاطعة باندا آتشي، على شـكل مدينة نموذجية تم مناقشته. عوضاً عن ذلك، فإن طريقاً مصمماً بكفاءة من العاصمة إلى ميولابوه Meulaboh، المدينة السـاحلية الجنوبية، والتي كانت على وشـك الاندثار بالكامل، اُعتبر كمشروع مثمر يرقى لقوة أمريكا في الإنشاءات الحديثة والسريعة. سوف يربط الطريق الجديد مجتمعات الصيد الفقيرة للساحل الغربي المنهار لمنطقة إتشيه Aceh بالعالم الخارجي.

أسئلة:

١- حدد القيم الثقافية المتصارعة في هذه الحالة.

٢- أي من أبعاد الاختلافات الثقافية في نموذج هوفستيد Hofstede ذات صلة بهذه الحالة؟

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

في مجموعات، شــارك قصصاً عــن تجربتك مع الاختلافات الثقافية بشــأن العناصر غير اللفظية المدرجة أدناه. بشــكلٍ خاص، تحدث عن مرة قد أســأت فيها فهم الإشــارات غير اللفظية وماذا كانت النتيجة. اختر أفضل قصة في مجموعتك وكن على اســتعداد لمشاركتها مع باقي الفصل:

- تعبيرات الوجه والاتصال البصري.
- حركات وإيماءات الجسد.
- الملابس والمظهر الشخصي.
- المسافة والحيز الشخصي.
- البيئة الجسدية.
- الوقت.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. US Department of Commerce, International Trade Administration, .. Top U.S. Trade Partners.» accessed March 6, 2014, http://www.trade.gov/mas/ian/build/groups/public/@tg_ian/documents/webcontel›lt/tg_ ian_003364.pdf.
2. “Globalization and Trade: The Nuts and Bolts Come Apart,” The Economist, March 28, 2009, pp. 79-81.
3. Collin Eaton. “Bernanke Recalls Darkness and First Light of Recovery;” Houston Chronicle, March 8, iOJ 4, p. 01.
4. US Bureau of Economic Analysis. accessed March 6, 2014, www.bea.gov.
5. KOF Swiss Economic Institute. “KOF Index of Globalization 2013,” accessed March 6, 2014, http:I/ globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2013/ 03/25/press_release _2013 _en. pdf.
6. Joseph E. Stiglitz, “On the Wrong Side of Globalization,” The New fork Times, March 16, 2014, WWW .nytimes.com/opinionator.
7. Organization for International Investment, “Foreign Direct Investment in the United States-2013 Report,” accessed March 6, 2014, https://www.ofii.org/sites/default/files/FDIUS_2013_Report.pdf.
8. Charlotte Huff. “Powering up a Hispanic Workforce,” Workforce Management, May 18, 2009, pp. 25-26.
9. C. Glenn Pearce, Ross Figgins, and Steven Golen. Business Communication Principles and Applications. 2nd ed. (New York: Wiley & Sons; 1988), p. 626.
10. Deedee Doke, “Perfect Strangers: Cultural and Linguistic Differences between U.S. and U.K. workers Necessitate Training for Expatriates,” HR Magazine 49, no. 12 (December 2004), accessed October 10, 2005, from OCLC First Search Database.
11. John W. Gould as quoted in Norman B. Sigband and Arthur H. Bell, Communication for Management and Business, 4th ed. (Glenview, IL: Scott Foresman, 1986), pp. 69-70.
12. Malcolm Gladwell, Outliers: The Story of Success (New York: Little, Brown, 2008), p. 175.
13. Dale Level and William Galle, Managerial Communication (Plano, TX: Business Publications. 1988), p. 379.
14. Sigband and Bell, Communicating/or Management and Business, p. 67.
15. Ibid.
16. Francis Fukuyama. The End of History and the Last Man (New York: Free Press, 1992).

17. Milton J. Bennett. “A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity,” international journal of Intercultural Relations 10 (1986): pp. 179-196.
18. Geert Hofstede, “Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?” Organizational Dynamics, Summer 1980, pp. 42-63.
19. Gladwell. Outliers, pp. 177-223.
20. Richard E. Nisbett, The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently ... and Why (New York: Free Press, 2003), pp. 51-56.
21. 21 . Edward T. Hall, Beyond Culture (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday. 1977).
22. Phillip Harris and Robert T. Moran. Managing Cultural Differences, 5th ed. (Houston, TX: Gulf, 2000). p. 36.
23. Yong-Kang Wei. “Projecting Ethos through ‘About Us’: A Comparative Study of American and Chinese Corporations’ Websites” (unpublished paper presented at First Annual General Business Conference, Sam Houston State University, Huntsville, Texas, USA, April 18. 2009).
24. James Surowiecki, “The Financial Page: Punctuality Pays,” The New Yorker, April 5, 2004, p. 31.
25. A. Laurent, “The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management,” International Studies of Management and Organization 13, nos. 1-2 (Spring-Summer 1983): pp. 75-96.
26. Jia Lynn Yang, “On the Radar: Pepsi’s Diversity Push Pays Off.” Fortune. September 4, 2006, p. 32.
27. Simon Winchester, “How American Can Maintain Its Edge,” Parade, December 21, 2008. p. 8.
28. Lyle Ball and Tyler Young. “Translation Pitfalls Mirror the Asian IP Boom,” October 2013, www .intellectualpropertymagazine.com.
29. M. Katherine Glover, “Do’s and Taboos: Cultural Aspects of International Business,” Business America, August 13, 1990,p.4.
30. Ibid.
31. Tom Fowler. “KBR Pleads Guilty in Bribery Case.” Houston Chronicle. February 12. 2009. pp. Dl. $4. See also, “Two Charged in KBR Case in Nigeria,” Houston Chronicle, March 4, 2009. p. BJ.
32. “Bribery Has Long Been Used to Land International Contracts.” Alexander’s Gas & Oil Connections. May 8, 2003, accessed August 21, 2014, http://www.gasandoil.comlnews/2003!06/fex32399.
33. Glover, “Do’s and Taboos,” p. 4.
34. Ibid.

35. Ibid., p. 2.

36. Bennett. “A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity,” pp. 184-186.

37. Rosalie L. Tung, “Attitudes and Experience of Expatriates on International Assignments” (paper presented at Pacific Region Forum on Business and Management Communication, Simon Fraser University. Vancouver, Canada, January 22. 1998), http://www.cic.sfu.ca/forum/TungMarch 181998.html.

38. “New Study: Facing Increased Uncertainty and Volatility on World Stage, Employees on International Assignment Often Feel Left on Their Own.” News Aktuell-DPA firmenqruppe, May 15, 2002.

39. See “Chairman’s letter.” 2007 IBM Annual Report, p. I, para. 6, accessed August 21. 2013, https~//www.ibm.com/annualreport/2007/ch_ I.shtml.

40. C. Brooklyn Derr and Gary R Oddou, “Are U.S. Multinationals Adequately Preparing Future American Leaders for Global Competition?” International journal of Human Resource Management, no. 2 (February 1991): pp. 227 -245.

41. “KPMG Survey: Majority of Companies Select Top Employees for Overseas Assignments, However Fail to Successfully Repatriate.” PR Newswire Association, Inc., October 25, 2000.

42. Michael Mandel, “Globalization vs. Immigration Reform: Can We Have Free Flow of Goods and capital without Free Flow of Labor?” BusinessWeek. June 4. 2007. p. 40.

43. Michael Morris and Kwok Leung, “justice for All? Progress in Research on Cultural Variation in the Psychology of Distributive and Procedural Justice.” Applied Psychology: An International Review 49. no. 1 (2000): pp. 100-132.

الجزء الخامس
إستراتيجيات الاتصال الشخصي

الفصل الثاني عشر
إدارة الصراع

تهدف الصعوبات للإثارة، وليس التثبيط. تنمو روح الإنسان بالصراع فتصبح أقوى.

- وليام إليري تشانينغ William Ellery Channing، قِس موحِّد وناشط حقوقي أميركي.

يبدو أن العالم مليء بالصراعات، وتجعل التوترات المستمرة في الشرق الأوسط ومنطقة المحيط الهادئ وأفريقيا من احتمال تحقيق السلام العالمي أمراً بعيداً، وينتشر الصراع أيضاً على مستوى الشركات كما يتضح من تواتر عمليات الاندماج والاستحواذ وعمليات الاستحواذ غير الودية.

وفي داخل الشركات، يمكن أن تكون التوترات مرتفعة أيضاً. العنف في مكان العمل هو السبب الأول للوفاة بالنسبة للنساء، والسبب الثاني للرجال. بالنسبة للعمل، فإن معدل العنف في مكان العمل آخذ في الازدياد بمعدل ينذر بالخطر[1]، ويجب على المدراء حماية العمال من العنف من خلال تطوير جهود التدخل، بما في ذلك التدريب على حل الصراعات.

وفقاً لمسح من المدراء التنفيذيين بجمعية الإدارة الأمريكية American Management Association، من المرجح أن يقضي المدراء حوالي ٢٠ في المائة من وقتهم في التعامل مع الصراع[٢]، وقد يحدث الصراع كخلاف بسيط حول معنى إجراء العمل، أو قد يكون اختلافاً على الأولويات وينطوي على اتخاذ قرار بشأن أي مشروعين، ينبغي أن يستمد من محدودية الأموال المتاحة لتطوير المشاريع، أو قد يثير التركيز تهيّج طويل الأمد يمكن أن يؤدي إلى توقف العمل.

طُلب من المدراء وصف نوع الصراعات التي شاركوا فيها، ووصف أحد المدراء الحالة التي أراد فيها أربعة مبرمجين للحاسب الالتحاق بحلقة دراسية تدريبية، ولكن الأموال كانت متاحة لمدير واحد فقط. ووصفت مديرة أخرى كيف أرادت هي وزميل أن يأخذوا إجازاتهم في نفس الوقت، وقال مديرهم: إنهم لا يستطيعون فعل ذلك، وطلب منهم تحديد الجدول الزمني بينهما. وفي كلتا الحالتين، كان لا بد من حل الصراعات.

الصراع التنظيمي هو جزء طبيعي من البناء التنظيمي التقليدي، بسبب وجود معارضة ذاتيــة بين الوحــدات في كثير من الأحيان. وترتبــط الزيادات في الصراعــات ارتباطاً إيجابياً بعوامل، مثل: تقدم مستويات التسلسل الهرمي للمنظمة، وضع معايير للوظائف، والزيادات في عدد العمال[٣]. والواقع أن الصراع التنظيمي منتشر جداً، بحيث يكرس أكثر من خمســة وســبعين مركــزاً ومعهداً وجمعيــة واتحاداً جامعيــاً للبحث في هذا الموضــوع. واحدة من هذه المنظمات جمعية حل الصراعات (ACR)، لديها أكثر من ســتة آلاف عضو: الوســطاء، والمحكمــين، والميسرين، والمربين، وغيرهم من المشــاركين في مجال حــل الصراعات واتخاذ القــرارات التعاونية. ولــدى جمعية (ACR) فروعاً في عشرين ولايــة من الولايات المتحدة الأمريكية.

كما يزداد عدد الشركات التي تنشــئ برامج لمساعدة الموظفين في حل مشاكلهم بسرعة وبــدون تدخل خارجــي، وأُدمجت هــذه السياســات في ثقافة الشركات حيث تســتخدم مجموعة متنوعة من الطرق، بما في ذلك الخطوط الساخنة، وفرق مراجعة الزملاء والوساطة والتحكيــم لحل الصراعات. وتشــير البحوث الحالية إلى أن حــوالي ١٠ في المئة من أصحاب العمل الأمريكيين نفذوا مثل هذه الأنظمة الداخلية[٤].

فوائد الصراع:

عادة ما يكون للصراع دلالة ســلبية. ومع ذلك، فإن الصراع هو حدث إيجابي إذا ما تمت إدارته بشــكلٍ صحيح. ويتطلب الصراع من المدراء تحليل أهدافهم؛ فإنه يخلق الحوار بين الموظفين، كما أنه يعزز الحلول الإبداعية؛ فبدون الصراع سوف يخمل الموظفون والمنظمة.

الصراع بين الأجيال في مكان العمل هو مثال على الآثار الإيجابية التي تنتج عن الصراع. لأول مــرة في تاريخ الولايات المتحدة تعمل أربعة أجيال معاً. احتمالات الصراع تصبح عالية بســبب الاختلافات في أسلوب العمل والفلسفة. يرى العمال المسنون "العمل" كمكان وهو مكان تذهب إليه في وقت محدد مثل الســاعة ٩ صباحاً إلى ٥ مســاءً. يميل العمال الأصغر ســناً إلى النظر للعمل على أنه شيء تقوم به في أي مكان وفي أي وقت، وقد نشــأوا في عالم رقمي، حيث تتوفر المعلومات دائماً. لذلك، من الســهل على الجيل الأكبر أن يســتنتجوا أن

جيـل الألفية الذين يصلون في السـاعة ٩:٣٠، يعملون بجدية أقل من أولئك الذين يصلون في السـاعة ٨:٣٠، ولم يدركوا بأن الجيل الأصغر قد قضى بعض الوقت مستخدماً الحاسبات الشـخصية في المنازل أو الأجهزة الذكية، قبل أن يسـتيقظ الجيل الأكبر سناً. بالنسبة لجيل الألفية، فإن حجم الجدولة المسـتخدم في معظم أماكن العمل مثير للسـخرية، حيث يمكن إنجاز الأعمال بشكل غير متزامن. يستطيع الجيل الأكبر سناً الاستفادة من تفضيلات زملائهم الأصغر سناً لتحقيق الفعالية القصوى[٥].

الصراع قد يعزز الإبداع أيضاً، كما يسـاعد في التغلب على التشـوهات النفسـية للأفراد بدفعهم للخروج من أسـاليب التفكير التقليدية. بهذه الطريقـة، يعزز الصراع التفكير غير المجدول سـلفاً، والذي يراه البعض على أنه متطلب لتطوير بدائل وخيارات جيدة ومبتكرة للمشكلات الصعبة[٦].

وبالإضافة إلى ذلك، تظهر الدراسـات جودة أعـلى في القرار عندما يكون هناك معارضة مفتوحـة ومقاومة من قِبل المرؤوسـين، مما إذا كانت مقاومة المرؤوسـين ضعيفة أو حتى سـلبية. في إحدى الدراسات، وقعت قرارات عالية الجودة بنسبة ٤٥,٨ في المئة من الحالات ذات المقاومـة الثانويـة القوية، ولكن في ١٨,٨٪ فقط من الحالات التي كانت فيها المقاومة ضعيفة أو غير موجودة" [٧].

وهكـذا، فإن المدراء الذيـن يفخرون بقيادة سفينة تبحر بسلاسـة، قد لا يكونون فعالين كما يعتقدون. قد تعكس هذه السفينة قمع الصراع الذي يمكن أن تكون له فائدة محتملة إذا سـمح له بالظهور بحرية. في الواقع، قد لا يكون الصراع ضاراً مثل قمعه.

توقّف وفكّر

١- إلى أي مدى تسبب الاختلافات العمرية الصراعات بين الموظفين في عملك؟

٢- كيف يمكن لهذه الاختلافات أن تكون مفيدة للإنتاجية؟

ما الذي يسـبب الصراع؟ متى يكون وظيفياً ومتى لا يكون كذلك؟ ما هي الطرق التي يمكن اسـتخدامها لحل الصراع؟ هل هناك طريقة أفضـل؟ الإجابة التالية تجيب على هذه الأسئلة، ولكننا نستعرض أولاً العلاقة بين الاتصال والصراع.

العلاقة بين الاتصال والصراع:

كـما هو الحال مع العديد من المصطلحـات الأخرى، للصراع معنى عامي وقائمة طويلة من التعاريف المحددة. ومع ذلك، فإن الاسـتعراض السريع لهذه التعريفات سيسـاعد على وصف طبيعة الصراع. يذكر كاتز وكان Katz and Kahn أن اثنين من النظم -يمكن أن تضم الأشـخاص والجماعات والمنظمات أو الدول- في صراع عندما تتفاعل مباشرة، بطريقة تجعل أعـمال إحداها تميل إلى منع بعـض المخرجات ضد مقاومة الآخـر[٨]. يقول مؤلف آخر أن الصراع يميز الوضع الذي تكون فيه الشروط، أو أيٍ من أهداف الأفراد غير المتوافقة أصلاً[٩]. أما التعريف الثالث، فيعرض الصراع باعتباره كفاحاً على القيم أو الادعاءات المتعلقة بالندرة في المـوارد أو القـوة أو الوضع في هذا الكفاح، ويهدف المعارضون إلى تحييد المنافسـين أو الإضرار بهم أو القضاء عليهم[١٠].

وتسـاعد هذه التعريفات الثلاثة على تحديد طبيعة الصراع وتشـير إلى دور الاتصال في الصراع. يسـتخدم التعريف الأول كلمة التفاعل، مما يعني تفاعلاً من نوعٍ ما، ويسـتخدم التعريف الثاني عبارة "غير متوافقة بطبيعتها"، ويتضمن التعريف الثالث صِراعاً على القيم. الاتصـال هو الطريقـة التي من خلالها يمكن للمـدراء تحديد مـا إذا كان هناك شيء غير متوافق بطبيعته. يتم النضال على القيم من خلال سـلوكيات الاتصال، ومن ثم، فإن القدرة على الاتصال بفعالية يمكن أن تقضي على الصراع فوراً. غير أن الاتصال غير الفعال قد يتسبب في ظهور حالة غير متوافقة بطبيعتها، وبالتالي، قد ينشـأ صراع على القيم، والنتيجة هي أن السلوك الاتصالي قد يتسبب بنشوب صراع.

دعونـا ننظر في الخصائص المحددة للصراع وما يترتب عـلى ذلك من آثار على الاتصال. وفيما يلي أربع بديهيات ذات صلة خاصة بالاتصال[١١]. تتم مراجعة هذه البديهيات لإثبات مدى فعالية الاتصال في جعل الصراع عملية إيجابية.

١. يتضمـن الـصراع طرفـين على الأقل. ولأن الـصراع ينطوي على طرفين عـلى الأقل، فإن الاتصال عنصر أساسي. يمكن خلق الصراع أو حله من خلال الاتصال فقط. وبالتالي، يجب عـلى المدراء أن يفهموا أنواع التفاعلات الجماعية التي يمكن أن تسـبب الصراع، وأنماط الاتصال الأكثر وظيفية بعد أن يتطور الصراع. وفي الواقع، يمكن للمتصل الجيد أن يجلب الصراع إلى السطح ويجعله عملية منتجة.

٢. يتطور الصراع من تصور الأهداف المشــتركة المتبادلة. تنشــأ الأهداف المشتركة المتبادلة نتيجــة حقائق موضوعية أو قيم الفرد وتصوراته. ومع ذلك، فإن العامل الرئيسي هو أن الأطراف المعنية ترى أن الأهداف مشــتركة من خــلال الاتصال. ترى الأطراف المعنية أن الهدف في الواقع غير مشترك، ولكن فقط من خلال الاتصال يمكن لأطراف الصراع تحديد وجــود هدف أكبر، مــما يلبي أهداف كلا الطرفــين. ومرة أخرى، فــإن الطابع الإيجابي للصراع واضح؛ لأنه من دون صراع قد لا تعرف الأطراف الهدف المرجو.

٣. يشــمل الــصراع أطرافاً قد تختلف في قيمها أو تصوراتهــا؛ لتوضيح كيف يمكن للأطراف المتصارعــة أن تكون لها نظم قيمة مختلفة، والنظر في كيفية أن المشرف على المســتوى الأول الــذي كان عضواً في نقابة العمال مرة واحدة، ســيكون لــه قيم مختلفة كثيراً عن تلك التي من مهندس شاب تخرج من الجامعة منذ عامين فقط. وقد يؤدي هذا الفرق في القيمة إلى حــدوث تضارب محتمل، عندما ينظر الموظفان في تنفيذ نظام التحكم في الإنتاج المحوســب. ويمكن للمشرف أن يرى أن النظام المحوسب صعب جداً على التعلم وأن يشــكل تهديداً للأمن الوظيفي للموظفين. ومع ذلك، فإن المهندس الشاب قد ينظر إليه على أنه مجرد تحدٍ هندسي. في هذه الحالة، القيم تؤثر على التصور.

يقول مبدأ الاهتمام الانتقائي أننا نميل إلى إدراك ما هو مهم وســار لنا وتفادي ما يكون غــير كذلك. ويبين المثال التالي كيف أدت الاختلافات في التصور إلى صراع كبير[١٢]. ســمحت مطحنة الغزل والنســيج بتطور نزاع نتج عنه تسرب كبير في اليد العاملة، وكانت الطاحونة قد أبلغت الموظفين عندما تم تعيينهم أنها أعطت زيادات تلقائية كل عام، وتستحق زيادة للموظفــين بعد تســعة وثمانية عشر شــهراً. ومع ذلك، فهِم الموظفــون أن هذا يعني أنهم ســيحصلون على رفع تلقائي في جميع هذه الفترات الثلاث: تســعة، اثني عشر، وثمانية عشر شــهراً، عندما لم يحصلوا على زياداتهم. اســتقال الكثير منهم؛ لأنهــم يعتقدون أن صاحب العمل لم يحافظ على الوعد الأصلي بمنح زيادات في الأجور. في هذه الحالة، أدت الاختلافات بين تصور الموظف وصاحب العمل إلى وجهات نظر متضاربة.

عندمــا يكون لدى الأطــراف المتصارعة قيم أو تصورات مختلفــة، يكون الاتصال مهماً بطريقتــين: أولاً، التعرض والاتصال بين شــخصين من المرجح أن يــؤدي إلى أن يقوم الأفراد

بتقاسم القيم في نهاية المطاف ويصبحوا أكثر صداقة تجاه بعضهم البعض[13]. ثانياً، كما تطور الاتصال أكثر دقة بين اثنين من المدراء، فإن الاختلافات الإدراكية سوف تقل، وبالتالي تقليل احتمالات الصراع.

أشار الفصل الأول إلى أن التنوع الثقافي يتزايد في المنظمات، وهذا التنوع سيخلق صراعاً، ولكنه سيكون مثيراً ومنتجاً؛ لأن وجهات النظر المتنوعة عندما تدار بشكلٍ مناسب، سوف تؤدي إلى نتائج أكثر إبداعاً.

٤. ينتهي الصراع فقط عندما يقتنع كل طرف بأنه قد فاز أو خسر، ويبدو أن حالات الفوز أو الخسارة تهيمن على ثقافتنا. على سبيل المثال، محاكم القانون تستخدم نظام الخصم ، والأحزاب السياسية تسعى إلى الفوز في الانتخابات، والمنافسة للفوز في الألعاب الرياضية قوية جداً لدرجة أن المعارك بين المتفرجين غير نادرة. وقد جعل موقف الفوز والخسارة المتفشي في ثقافتنا من الصعب تصور أن كلا الطرفين قد "يفوز" في أي حالة توصف على أنها صراع. تستحضر هذه المشكلة الحقيقة الأولى، التي تنص على أن الصراع يتطور من أهداف متبادلة. ومع ذلك، قد يكشف الاتصال الدقيق أن الفوز أو الخسارة ليست البديل الوحيد.

مصادر الصراع:

عندما ينظر المدراء إلى الصراع في مكان العمل، قد يفترضون أن ذلك يرجع إلى شخصيات غير متوافقة. "لماذا لا يمكن للجميع الوقوف جنباً إلى جنب مع بعضهم البعض؟"، ولكن المديرين بحاجة إلى فهم أن مصادر الصراع في كثيرٍ من الأحيان أعمق من شخصية فردية، ومن ثم سوف يكونون أكثر قدرة على اختيار إستراتيجية الاتصال المناسبة. والأسباب الكامنة وراء مصادر حالات الصراع، غالباً ما تندرج ضمن التسلسل الهرمي للمنظمة وسبل ممارسة الأعمال التجارية.

توقّف وفكّر

١- في تجربتك في العمل، أي الإدارات تتسبب في النزاع في معظم الأحيان؟

٢- كيف يمكن حل هذه النزاعات؟

ويمكن لخطوط السلطة في المنظمة أن تشجع الصراع. وعلى سبيل المثال، فإن إدارات الإقراض والادخار مترابطة في جميع المصارف، ولا تستطيع إدارة الإقراض تقديم الأموال إلا بعد قيام إدارة الادخار بجمع الأموال. وعلى نفس المنوال، فإن إدارة الادخار ستكون صعبة إذا لم يكن لدى دائرة الإقراض عملاء. وهذان المجالان لهما أهداف مشتركة داخل البنك (الربح والتشغيل المستمر للبنك)، ولكن ترابطها يمكن أن يؤدي إلى الصراع على سلطة كل منهما. في حين أن إدارة الادخار ترغب في إعطاء أسعار فائدة عالية لإرضاء عملائها، فإن إدارة الإقراض ترغب في توفير أسعار فائدة منخفضة لإرضاء عملائهم. وعندما يصبح الترابط بين هذه الإدارات مسألة مركزية، سيحدث صراع حول السلطة التي تكون أسبقيتها أو تكون مسؤوليتها عن هدف الربح للبنك أكثر صلة.

يمثل توزيع الموارد المحدودة المتاحة في المنظمة مصدراً آخر للصراع. وإذا كانت الموارد غير محدودة، فإن عدداً قليلاً من الصراعات قد ينشأ، ولكن هذا الشرط نادراً ما يوجد. عندما تكون الموارد محدودة، ويريد أكثر من شخص واحد أو مجموعة حدوث تعارض في الأسهم، يحدث الصراع الأكثر وضوحاً خلال استعراض الميزانية السنوية. مع الأموال المحدودة تقليدياً، فمن الضروري أن تقرر أي قسم سوف يحصل على المبلغ. وبما أن كل هدف من أهداف مدير الإدارة يبدو أكثر أهمية من وجهة نظره الخاصة، فإن الأموال المخصصة لإدارة واحدة قد تبدو وكأنها أموال مأخوذة من جهة أخرى. وبالتالي، فإن الترابط بين مختلف الإدارات التي تتنافس على مخصصات الميزانية، يمكن أن يصبح مصدراً رئيسياً للصراع.

والأهداف المتنوعة هي مصدر ثالث للصراع التنظيمي. على سبيل المثال، قد تحدث صراعات بين مدراء ضمان الجودة ومديري الإنتاج في بيئة التصنيع. والهدف من موظفي الجودة هو محو العيوب، في حين أن الهدف من الإنتاج هو تلبية طلبات الزبون في الوقت المحدد. يمكن للأهداف والأدوار المتضاربة أن تفسر أيضاً لماذا يتجاهل موظفو مبيعات الشركة بشكلٍ روتيني طلبات الموظفين المحاسبين للحصول على استمارات وإيصالات حسابية، أو لماذا يرفض مسؤول في شركة فورمان السماح لعامله بحضور دورة تطوير الموظفين التي تقدمها الموارد البشرية. وللتخفيف من حدة هذه الصراعات التقليدية بين الوحدات الوظيفية، ينبغي أن يذكّر كبار المسؤولين التنفيذيين مدراءهم بالأهداف الشاملة، والمهمة والرؤية.

الصراع والتصور:

لقد نوقشــت العلاقة بين الصراع والتصور بإيجاز. فالصراع المدرك موجود عندما يعترف الطرفان بالشروط أو عندما يسيء الطرفان فهم الموقف الحقيقي لبعضهما البعض.

من الواضح أن الفشل في تحديد الحالات التي يحتمل أن تكون متصارعة قد يحُول دون نشــوب الصراعات على الفور. في كثيرٍ من الأحيان، يؤدي التصور غير الدقيق أو غير المنطقي للحالــة إلى صراعٍ لا مــبرر له. مثال علًى الإدراك غير الدقيق هو حالة الثناء من المدير. ووجد اســتطلاع للرأي أجري مؤخراً آراءً واســعة النطاق حول الرضا الوظيفي؛ قال: إن ٥٥ في المائة مــن الموظفين ذكروا أن رؤســاءهم لم يثنوا أبداً، أو نادراً ما يشــكرونهم على جهودهم. من ناحيــة أخرى، قــال ٦ في المئة فقط من المشرفين: إنهم لم يثنوا على مرؤوســيهم، ٣٤ في المئة قالوا: إنهم يثنون في تقاريرهم اليومية يومياً، وقال ٤٥ في المئة: إنهم يفعلون ذلك أســبوعياً أو شهرياً[١٤]. من السهل أن نرى كيف يمكن لهذا التناقض في التصورات أن يؤدي إلى الصراع.

تظهر الشبكة في الشكل (١٢-١) لماذا أن التصورات غير الدقيقة تخلق الصراع في العملية الإدارية. نفترض أن اثنين من المدراء يناقشون مسألة، هناك احتمالان لكل مدير: كل إدراك صحيــح يوجِد صراع محتمل، أو إدراكه بشــكلٍ خاطئ، وهذا يؤدي إلى الاحتمالات الأربعة في الرســم البَياني. تظهر الشــبكة أن الإدراك المتَبادل يمكن أن يوجد في واحد فقط من أربع حــالات. وبطبيعة الحال، ليس هذا هــو الحال دائما، ولكن قد تتطــور صراعات عديدة لا يبررها الوضع الفعلي.

وعلاوة على ذلك، قد يعي مديران عدم الاتفاق حول السياسات، ولكن قد لا يسبب ذلك أي قلق أو تأثير على مشاعرهم تجاه بعضهم البعض. المنافسة على مخصصات الميزانية، على سبيل المثال، لا تحتاج إلى أن تكون شخصية.

الصراع الذي يشــعر به شــخصياً قد يظهر على شــكل خوف أو تهديد أو عدم ثقة أو عــداء. بالنظر إلى الصراف الــذي دعى في تهديد قنبلة في اليوم الذي طرد فيه؛ حتى يتمكن من مقابلة زملائه السابقين لتناول المشروبات الروحية، لا أحد يعرف التكاليف المالية لهذه الســلوكيات الانتقامية في مكان العمل، ولكن الجميع يوافق على أن عدم وجود الاتصالات يســبب معظم عمليات التخريب التي يقوم بها الموظفون. "إن الانتقام هو طريقة الاتصال عندما لا تستطيع أو تخشى الدفاع عن نفسك" كما يشرح ويليام لونډين William Lundin،

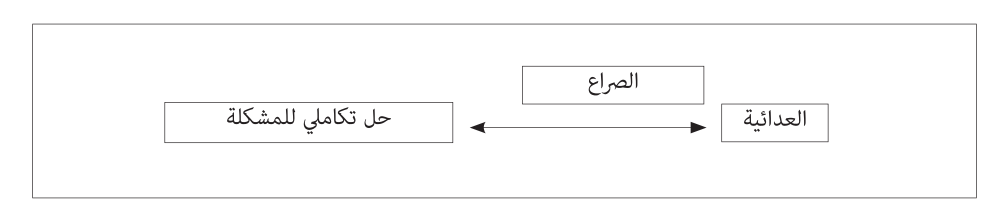
أخصائي العلاقات في مكان العمل[15]. وتبعاً لأحد مستشاري Phoenix management، فإن حوالي ٣٠ في المائة من العمال يحاولون "العودة للانتقام من الرئيس" على أســاس منتظم - تســتمر حوادث العنف في مكان العمل في الازدياد. واستناداً إلى إحصاءات وزارة العمل، في جميع أنحاء الولايات المتحدة كل أســبوع، يُقتل أكثر من عشرة موظفين في العمل[16]. وكما نستعد للكوارث الطبيعية، نحن بحاجة إلى الاستعداد للعنف في مكان العمل.

		المدير (٢)	
		دقيق	**غير دقيق**
المدير (١)	**دقيق**	إدراك متبادل دقيق.	إدراك متبادل غير دقيق.
	غير دقيق	إدراك متبادل غير دقيق.	إدراك متبادل غير دقيق.

الشكل (١٢-١) دقة التصورات والصراعات

مــاذا يمكن للمدراء القيام به لمنع العنــف والأعمال العدائية؟ من المهم أن يكون هناك برنامج اتصالي يســمح للموظفين بعــدة أمور: (١) بفهم كيفية تقييم مســتوى الأداء، (٢) لمعرفة عواقب تغيير (وعدم تغيير) سلوكهم، (٣) لمناقشة مشكلاتهم (٤) لاستكشاف خيارات الحلول، و (٥) نزع فتيل الغضب. التنفيس من العداء يمكن أن يكون علاجياً بدلاً من ضار، إذا تمت إدارته بشكلٍ صحيح، ويمكن أن تكون مناقشات المجموعات بمثابة صمام أمان من هذا العداء، كما يمكن أن تعقد اجتماعات دورية بين المشرفين والمرؤوسين. فالمدراء الفعالون لا يصبحون دفاعيين، حتــى عندما يكونون محور الاتصالات المعادية. الاتصال غير الدفاعي هو مفتاح إدارة الشعور بالضحايا شخصياً.

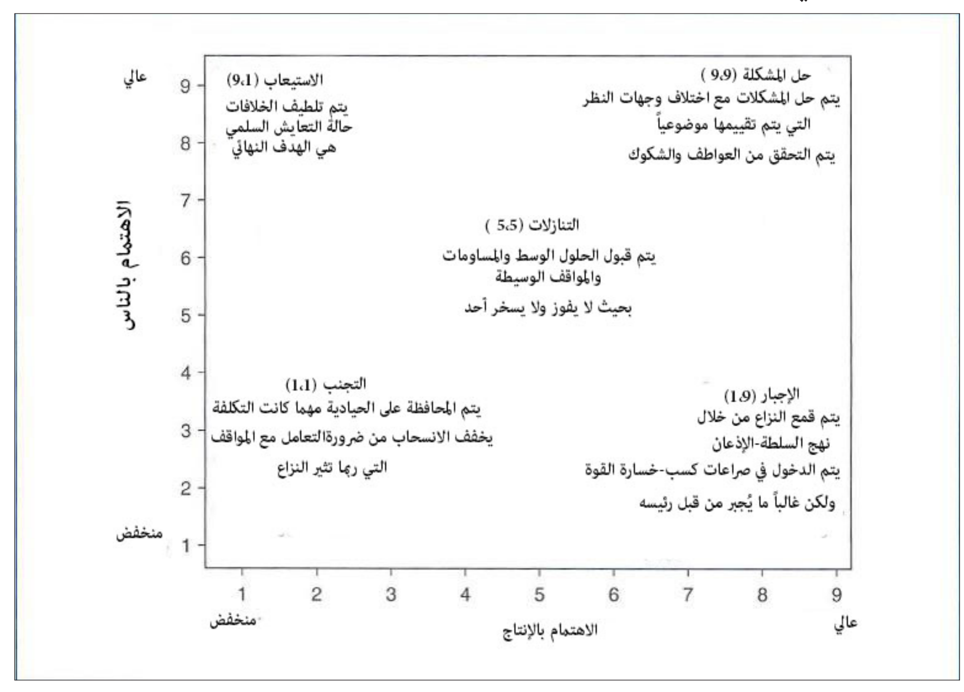
الســلوك المرئي للمدير، اســتناداً إلى الظروف والتصورات والشــعور، قد ينظر إليه على أنــه إما صراع أو محاولة لتحديد الأهداف المتبادلــة. إن مظاهر الصراع الأكثر وضوحاً هي العدوان أو العنف المفتوح في نهاية واحدة من حل المشاكل التكاملية في الطرف الآخر، كما هو مبين في الشكل (١٢-٢). تستخدم سلسلة متصلة؛ لأنه عموماً لا عدوان مفتوح تماماً ولا حــل مُرضٍ تماماً يكون واضحــاً. ومع ذلك، فإن الهدف هو التحرك بأسرع ما يمكن نحو حل المشــاكل التكاملية. وكما يتبين من بقية هذه المناقشة، فإن لدى المدراء طرقاً عديدة لإدارة الصراع على طول هذه السلسلة المستمرة في محاولة لحلها.



الشكل (١٢-٢) طرق نشأة الصراع

إستراتيجيات حل الصراعات:

الآن بعد أن ناقشنا العلاقة بين الصراع والاتصال الإداري، وناقشنا الصراع البنَّاء، واستعرضنا مصادر الصراع، يمكننا تحديد إستراتيجيات لحل الصراعات. يمكن وضع إستراتيجيات الاتصال الإداري لإدارة الصراع في العديد من الفئات. ومن أجل مناقشــتنا، نستخدم النظام الذي تم تحديده مســبقاً في الشكل (١٢-٣). ويوضح هذا الرقم أنه خلال الصراعات قد يركز المدراء على العلاقات بين الأشــخاص، وإنتاج المهام، أو مزيج منها. يتم عرض خمس إســتراتيجيات ممكنة: التفادي، الاستيعاب، الإجبار، التسوية وحل المشاكل[١٧].



الشكل (١٢-٣) إستراتيجيات إدارة الصراع

عند استعراض هذه الإستراتيجيات، ينبغي وضع نهج الاحتمال في الاتصال الإداري في الاعتبار، وتتطلب حالات الصراع المختلفة إستراتيجيات مختلفة. لذا، يتطلب التواصل الفعال أن يلائم المدراء بين الإستراتيجية والموقف.

التفادي:

تجمع إستراتيجية التفادي أو الانسحاب بين القلق المنخفض للإنتاج مع القلق المنخفض بالنسبة للأشخاص. الشخص الذي يستخدم هذا النمط يرى الصراع على أنه ميؤوس منه، تجربة لا جدوى منها. بدلاً من التعرض لتوتر وإحباط الصراع، فإن المدراء الذين يستخدمون أسلوب التفادي أو الانسحاب، يبعدون أنفسهم ببساطة من مواقف النزاع. قد يكون هذا التفادي جسدياً أو نفسياً. فالشخص الذي يستخدم هذه الإستراتيجية سيتفادى الخلاف والتوتر، ولن يتخذ صراحة طرفاً في خلاف بين الآخرين، وسيشعر بعدم الالتزام بالقرارات التي يتم التوصل إليها. هذا الأسلوب في إدارة الصراع هو ثاني الأساليب الأكثر شعبية بين مدراء الولايات المتحدة[١٨].

يجب ألا يكون التفادي دراماتيكياً. العديد من المدراء تتفادي عن طريق تجاهل التعليق أو بسرعة تغيير الموضوع، عندما تبدأ محادثة في التهديد. طريقة أخرى للتفادي هي رفع المشكلة لمدير أعلى. وهناك طريقة ثالثة للانسحاب وهي استخدام رد بسيط وهو "أنا أنظر إلى الأمر"، على أمل أن ينسى الطرف الآخر هذه المسألة.

وكثيراً ما تُستخدم هذه الإستراتيجية في البيروقراطيات الكبيرة التي تفتقر إلى السياسات. بدلاً من محاولة حل الصراع، فالمدراء ببساطة يلقون اللوم على السياسة. المدراء الذين يفتقرون إلى الثقة بالنفس في قدراتهم قد يأملون أن تختفِ المشكلة فقط. ومع ذلك، هذا عادةً لا ينجح. والواقع أن الانسحاب من الصراع يرتبط ارتباطاً سلبياً بالحل البنّاء للصراعات. وقد ارتبط الانسحاب سلباً بمعرفة مشاعر المشرف ومواقفه؛ وانفتاحه؛ والاتصالات الصاعدة؛ ومساعدة المشرف؛ ومدى كفاية علاقة التخطيط. وبالتالي، فإن المدراء الذين يتفادون الصراع لا يعملون بفعالية في هذه المجالات الإدارية الحرجة[١٩].

الاستيعاب:

في إســتراتيجية الاســتيعاب، وهو النوع الثاني من حل الصراعات، يحاول المدراء التعامل مع الصراع بجعل الجميع ســعداء. عند استخدام هذا النهج، يشدد المدير على الحفاظ على العلاقات مع زملائه الموظفين وعدم التركيز على تحقيق الأهداف الإنتاجية؛ لأن المدير يريد قبــول الآخرين، وأنه ســوف يهتم برغبات الآخرين في الأجزاء التــي تتعارض معه. ويعتقد المدراء الذين يستخدمون هذا النمط أن المواجهة مدمرة.

قد تشمل المحاولات المعروفة للاستيعاب أموراً مثل الدعوة إلى استراحة القهوة في لحظة متوتــرة، وكسر التوتر مع الفكاهة، تغيير الموضوع أو الانخراط في بعض الطقوس تظهر من التكاتف مثل حفلة عيد ميلاد المكتب. ولما كانت هذه الجهود من شأنها أن تقلل من حدة النزاع الملحوظ، فإنها أكثر فائدة من التهرب البســيط. ومن المحتمل أن يكون لهذا التقلص مــن الصراع الملحوظ آثار قصيرة المدى، بل قــد يكون له بعض الفوائد الطويلة المدى. ومع ذلك، لمجرد أن شــخصاً ما لا يعاني من شــعور عدائي أو سلبي، لا يعني أن السبب الحقيقي للــصراع قد حُل. في الواقع، الاســتيعاب هو نهج التمويه الذي يمكــن أن ينهار في أي وقت ويخلــق حواجز أمــام تقدم الحل, وهكذا وجدت البحوث أنه يُســتخدم أكثر في المنظمات منخفضة أو متوسطة الأداء من المنظمات عالية الأداء. وبالإضافة إلى ذلك، يرتبط الاستيعاب ارتباطاً سلبياً بالاتصال المفتوح والمرتفع مع المشاركة في تحديد الأهداف.

الإجبار:

منهج الإجبار، ثالث إســتراتيجية في إدارة الصراع، يُســتخدم من قِبل المدير الذي يحاول تحقيــق أهداف الإنتاج في جميع التكاليف، دون الاهتــمام باحتياجات الآخرين أو قبولهم لمثل هذا المدير، والخسارة مدمرة لأنها يُنظر إليها على أنها انخفاض الوضع، وضعف وفقدان صورة الذات. يجب أن يتحقق الفوز بأي ثمن، ويعطي هذا المدير شــعوراً بالإثارة والإنجاز. ليس من المستغرب أن هذه هي إستراتيجية حل الصراع رغم أنها مما يستخدمها المدراء[٢٠].

ومن المحتمل أن تؤدي إســتراتيجية الإجبار في موقفٍ ما إلى نشــوب صراعات في وقت لاحق. وعادة ما تعكس اللغة التي يســتخدمها المدراء لوصف حالات الصراع في منظماتهم التأثير الســلبي لهذا النمط: المعارضة، المعركة؛ القتال؛ الفتح؛ المواجهة؛ والإكراه والســحق. مثل هذه اللغة والصور يمكن أن تؤدي إلى جروح معنوية طويلة الأمد[٢١].

بينـما يسـتطيع الإجبار حل النزاعات المبـاشرة، فمن المحتمل أن تشـمل الآثار طويلة الأجل فقدان الإنتاجية. فالإجبار في حالات الصراع يرتبط ارتباطاً سلبياً بعوامل، مثل: كفاءة التخطيـط، وفائدة الإشراف، والمشـاركة في تحديـد الأهداف. وتتمثل الصعوبة الرئيسـية لإسـتراتيجية الإجبار في أن الموظفين يترددون في التخطيط أو تنفيذ الخطط، عندما يرون أن الحل النهائي للصراع سيضعهم على الجانب الخاسر لموقف الفوز.

ومن المثير للاهتمام، في حين أن هناك شكوكاً قليلة في أن استخدام الإجبار محدود، يعتبر المدراء الإجبار إستراتيجية احتياطية مفضلة للتعامل مع الصراع[٢٢]. قد يُعتقد بشكلٍ خاطئ بأن الامتثال الفوري حلٌ طويل الأجل في هذه الحالات.

التسوية:

التسـوية هي الإسـتراتيجية الرابعة لحل الصراعات. يفترض أن نصف رغيف أفضل من لا شيء. هـذا النهج يقع في مكان ما بين الإجبار والاسـتيعاب، وبمـا أن التوفيق يوفر بعض المكاسـب لـكلا الجانبين بدلاً مـن الانتصار من جانـب واحد، فإن العديد من المشـاركين يحكمون على هذا النهج بأنه أفضل من الإستراتيجيات الأخرى التي نوقشت.

يتم اسـتخدام التسـوية عندما يكون أحد الشرطين قائماً: (١) لا يعتقد أي طرف معنِي أن لديه القدرة على إجبار المسـألة على الطرف الآخر، أو (٢) يعتقد أحد الطرفين أو كليهما أن الفوز قد لا يسـتحق التكلفة في المال، الوقت، أو الطاقة. وغالباً ما يرتبط الحل الوسـط بالتفـاوض، وهو موضوع الفصـل التالي. ومع ذلك، العديد من النقـاط الهامة تكون ذات صلة هنا: أولاً، قد يؤدي حل وسـط إلى أن كلا الطرفين يعتبرون أنفسـهم فائزين، ولكنهم قد يشـعرون أيضاً بأنهم خاسرون. قد يتطور النفوذ السـلبي في علاقة العمل بين الموظفين المعنيـين، وأي شـعور بالثقة قد ينهـار، وحتى إن دخل الطرفان المعنيـان المفاوضات على الأرجح بموقف تعاوني، فإن الإحساس بالمنافسة قد يكون نتيجة حل توفيقي.

الشاغل الثاني مع الحل التوفيقي، هو أن الحزب الذي لديه أكبر قدر من المعلومات لديه موقـف أفضل، وقد تقيد قوة المعلومات هذه الاتصال المفتـوح بين الموظفين. هذا الوضع بـدوره غالباً ما يؤدي إلى حل وسـط غـير متوازن. والعامل الثالث هـو مبدأ أقل الأطراف

المعنيــة؛ فالحــزب الذي له أقل مصلحة خارجية هو في وضع أقــوى في المفاوضات. ونتيجة لذلــك، قد يكون للموظف الذي لديه القليل من القلق بشــأن رفــاه الشركة قدر كبير من التأثير في حل وسط.

حل المشكلة: إستراتيجية الطرفين الفائزين:

حتــى الآن، قد يبدو أنه لا توجد إســتراتيجية إنتاجية مقبولة تماماً لإدارة الصراع، وقد نوقش كل شيء من حيث الخسارة. لحسن الحظ، ليست هذه هي القضية. إن حل المشكلة الإستراتيجية الخامسة التي ستتم مناقشتها، هي إستراتيجية الفوز للصراع. هذا النمط المعقد والفعال للغاية يتطلب اتصالاً إدارياً إستراتيجياً ماهراً، لكنه يحصد أرباحاً كبيرة، وبالتالي فإن ما تبقى من مناقشاتنا يركز على هذه الإستراتيجية. دعونا أولاً نصف إستراتيجية الفوز ومن ثم دراسة تقنيات محددة للتنفيذ.

وصف الإستراتيجية:

مفتاح هذه الإســتراتيجية هــو أنها تتبع منهجاً متبادلاً لحل المشــاكل بــدلاً من منهج الصراع. على النقيض من المدراء الذين يســتخدمون إســتراتيجية إجبار أو تســوية، يفترض المدراء المنشــغلون بهذا النوع من حل المشــاكل، بأنه يمكن الوصــول إلى حل عالي الجودة ومقبول للطرفين، بحيث توجه الأطراف طاقاتها نحو هزيمة المشكلة وليس بعضها البعض.

يقــدم المثــال التالي وصفاً واضحاً لنهج حل المشــكلة لحل الصراعــات، ويوضح التقرير اجتماعاً عقد فى ويسكونسن يهدف الى استكشاف إصلاحات محتملة فى السجون.

التقى تســعة من كبار مســؤولي الســجون في الدولة لتصميم مؤسسة إصلاحية مثالية. اقترح أحد أعضاء الفريق أثناء المناقشة أن الزي الرسمي الذي يرتديه عادة حراس السجن، قــد بدأ بعــد ذلك حججاً مطولة حول ما إذا كان الزي الرســمي باليــاً، واقترح أحد أعضاء المجموعة حل المســألة بطريقة ديمقراطية عن طريق التصويت. ونتيجة لذلك، صوت ستة أشــخاص ضد الزي الرســمي، وصوت ثلاثة منهم لصالحه. بدا الأعضاء الفائزون سعداء، في حين أن الأعضاء الخاسرين إما غضبوا أو انسحبوا من مزيدٍ من النقاش.

واقــترح مستشــار المجموعة في ذلك الوقت أن يأخذ الأعضــاء نظرة أخرى على الوضع، ثم سأل أولئك الذين يؤيدون الزي الرسمي ما يأملون في تحقيقه (تحديد الأهداف). وذكر

هؤلاء المسـؤولون أن جزءاً من عملية إعادة التأهيل في المؤسسـات الدستورية، هو تعليم الناس التعامل بشـكلٍ بنّاء مع السلطة، ورأوا الزي الرسـمي كوسيلة لتحقيق هذا الهدف. وعندما سئلوا عن سـبب معارضتهم للزي الرسمي (تحليل المشكلة)، قال أعضاء المجموعة الأخرى: أدى اللباس الخاص لحراس السجن إلى مزيد من الصعوبات في التعامل مع الصورة الذهنية النمطية التي يحملها السـجناء، وقبل أن يتواصلوا مع الحراس بشـكل فردي، ثم سـأل مستشار المجموعة: ما هي الطرق التي قد تكون مناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة؟ أي تعليم الناس للتعامل مع السلطة وتفادي صعوبة القوالب النمطية التي تقام حول الزي التقليدي (خلق الحلول). أثناء العمل على المشكلة، حددت المجموعة عشرة حلول ممكنة، بما في ذلك موظفو السـجن باسـتخدام علامات الاسـم والرمز، أو الزي الرسـمي للمشرفين والحراس، ولكن ليس للحراس ممن هم على اتصال مسـتمر مع السـجناء. وبعد مناقشـة مختلف البدائل، قررت المجموعة اختيار الحل الثالث (اختيار الحل الأفضل).

وفي المناقشـة الأولى، شـاركت المجموعة في صراع واضح لم يتم حله إلا جزئياً عن طريق التصويت. في المناقشة التي قادها الاستشاري، تحولت المجموعة إلى حل المشاكل، بل حتى التوصل إلى توافق في الآراء وحل مربح للجانبين[٢٣].

المعتقدات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية:

نقترح بأن إستراتيجية حل المشاكل هي الإستراتيجية المرغوبة أكثر، ومع ذلك فإن المدير الذي يريد استخدام هذا النهج بفعالية يجب أن يحمل سلسلة من المعتقدات.

الاعتقاد ١: التعاون أفضل من المنافسة:

يجب أن يعتقد المدير أولاً أن التعاون أفضل من المنافسـة. تبدو الإدارة الأمريكية قائمة على المنافسة. لذلك، من الصعب تصور التعاون باعتباره قابلاً للتطبيق في بعض الأوقات[٢٤]. قد تتطور هذه المنافسة من مفهوم داروين Darwin لبقاء الأصلح. المدير الذي لديه صورة ذاتية من الضعف قد يخشى الانقراض. وبسـبب انعدام الثقة، يشعر هذا الشخص بشعور التنافسية مع الآخرين في الشركة.

وللمنافسة أيضاً دور هام في تحفيز الموظفين على تحقيق المزيد. ومع ذلك، كلما أصبحت التكنولوجيـا أكثر تعقيداً والموظفون أكـثر تخصصاً، يصبح الترابط مطلوباً. القليل من المهام

توقَّف وفكّر
١- في بيئة العمل القائمة على الفريق اليوم، لماذا يستمر تقييم الموظفين على أساس إنجازاتهم الفردية؟
٢- ما هو تأثير مكافأة الموظفين على أساس إنجازات فريقهم؟

يمكــن إنهاؤها دون تعاون العديد من الموظفين. المجموعــة ككل تصبح أكبر مــن مجموع جميع الأفــراد. لذلك، يكون التعــاون مطلوباً، وهذا لا يعني أنه ينبغي منع الاختلافات في الرأي.

ويمكــن أن تــؤدي الآراء المختلفــة إلى رؤى وإبداع جديدين طالمــا أن الاعتقادات لا تعرقل عملية المجموعة. يجــب على المدير الدخول إلى حالــة الصراع اعتقــاداً بأن آراء الآخرين مفيدة. يجب أن يكون على اســتعداد للاســتماع، والتركيز على العمل الجماعي في بيئة العمل اليوم يجعل التعاون إلزامياً.

الاعتقاد ٢: يمكن الوثوق بأطراف الصراع:

الاعتقــاد الثاني هو أن الأطراف الأخرى المشــاركة في الصراع يمكــن الوثوق بها، والمدراء الذين يثقون لن يخفوا أو يشوهوا المعلومات ذات الصلة، كما أنهم لن يخشوا ذكر الحقائق والأفكار والاستنتاجات والمشاعر التي تجعلهم عرضة للخطر.

قــام الباحث بمقارنة مجموعات حل المشــكلات. تم توجيــه نصف المجموعات إلى ثقة الآخرين؛ للتعبير عن آرائهم علناً، وتبادل المعلومات بحرية، وتحقيق مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة، ووجهت الجماعات الأخرى إلى التصرف بطرق متعاكســة. وقد وجد الباحثون أن مجموعات حل المشاكل ذات الثقة العالية سوف تقوم بما يلي:

- تبادل الأفكار والمشاعر ذات الصلة بشكل أكثر انفتاحاً.
- تطوير مزيد من التوضيح للأهداف والمشاكل.
- البحث على نطاق أوسع لدورات العمل البديلة.
- يكون لها تأثير أكبر على الحلول.
- أن تكون أكثر ارتياحاً لجهود حل المشاكل.
- لديهم حافز أكبر لتنفيذ الاستنتاجات.

• اعتبار أنفسهم أقارب وأكثر من فريق.

• لديهم رغبة أقل في ترك مجموعتهم للانضمام إلى أخرى[٢٥].

يؤدي سلوك الثقة إلى المعاملة بالمثل، ومن المرجح أن تثير إشارات الثقة الشعور بالثقة مــن قبــل الآخرين. على العكس من ذلــك، عندما لا يثق مدير ما بالآخرين، فإن إشــارات عدم الثقة ســتثير سلوكاً غير موثوق به من الطرف الآخر. لذلك، من الأفضل أن تفترض بأن الشخص يمكن الوثوق به، وأن تغير هذا الرأي فقط عند وجود أدلة تثبت العكس.

الاعتقاد ٣: يمكن تقليل اختلافات الوضع:

الاعتقــاد الثالــث الذي يجب أن يكون لــدى المدراء، هو أن الاختلافــات في المكانة بين الأطراف يمكن التقليل منها إلى أدنى حد في حالة الصراع. الاختلافات في الســلطة أو المكانة التي تفصل بين شخصين على أساس (نحن – هم) يمنع حل الصراع. المدير الذي يكون لديه سلطة أعلى قد يُغري باستخدام القوة الكامنة في الوضع كمبرر لفرض الحل. إذا حدث ذلك، فإن المشاركين بدلاً من مواجهة المشكلة ومعاملة بعضهم البعض بمساواة، سوف يتراجعون إلى طريقة الفوز والخســارة، والنتيجة تكون أقل إنتاجية بكثير. والمدراء الذين لا يعتمدون على المكانة سوف يقضون وقتاً للاستماع إلى جميع المعنيين. القسم في الفصل (٩) والمتعلق بتطوير مناخ الاســتماع، يوفر أفكاراً للمدراء الذين يريدون التقليل من سلطتهم المعروفة، وتشجيع الاتصال سواء صعوداً أو أفقياً.

المعتقد ٤: الحلول المقبولة بشكلٍ متبادَل يمكن إيجادها:

يجــب على المدراء الاعتقاد النهــائي أن هناك حلاً مقبولاً للطرفــين ومرغوباً فيه ويمكن العثور عليه، ما لم يكن الطرفان يعتقدان أن ذلك ممكناً. فإن إســتراتيجية الفوز والخسارة، يمكن أن تكون حلاً محبطاً للصراعات ويســتغرق وقتاً طويــلًا، ما لم يبق الطرفان متفائلان بشأن إيجاد إجابة مقبولة منهما، وهذا لا يعني أن كلا الطرفين يحققان نفس الهدف. بدلاً من ذلك، يمكن لكلٍ من الأطراف تحقيق أهدافهم المختلفة بطريقة مقبولة.

كل من هــذه المعتقدات الأربعة: التعاون والثقة والمركز المتســاوي والأهداف المقبولة للطرفين أمر مهم. يجب على المدير أن يؤمن بهذه المفاهيم لتنفيذ إســتراتيجية فعالة لحل

الصراعــات، ولكــن الاعتقاد في هذه المفاهيم ليس كافياً. يجب على المدراء أيضاً اســتخدام مهارات الاتصال المناســبة بطريقة إستراتيجية. ويصف الجزء التالي من هذه المناقشة هذه المهارات والطريقة المناسبة لتنفيذها.

تنفيذ الإستراتيجية:

ينبغي اتباع خطوات محددة لتحقيق إســتراتيجية حل المشاكل. ومع ذلك، قبل مراجعة هذه الخطوات، يجب تحديد مبادئ الاتصال الرئيسية.

١. اســتخدام مصطلحات محايدة بدلاً مــن المصطلحات العاطفيــة: "لا أزال أميل إلى تفضيل نهجي" أفضل من: "فكرتك ليست وظيفية".

٢. تجنب العبارات المطلقة التي لا تترك مجالاً للتعديل: "أعتقد أن هذه هي الطريقة" أفضل من: "هذه هي الطريقة الوحيدة".

٣. اطرح أسئلة مفتوحة.

٤. تجنب الأسئلة الموجهة. وتكتسب هذه القاعدة أهمية خاصة عندما توجد اختلافات في الوضع.

٥. كرر العبارات الرئيسية للتأكد من أن جميع الأطراف يتواصلون على نفس المستوى.

٦. استخدم المصطلحات التي تفهمها جميع الأطراف بوضوح.

٧. اسمح للشخص الآخر بإكمال البيانات. لا تقم بالمقاطعة.

٨. اســتخدم مهارات الاســتماع الفعالة، لا ســيما إعــادة الصياغة؛ لضــمان فهم أفكار الشخص الآخر تماماً.

٩. كــن على بينة من أهمية الترتيبات المادية. على ســبيل المثــال، الجلوس وراء طاولة مكتب كبيرة قد يتسبب في شعور الشخص بالدفاعية.

عندما يســتخدم المدراء مبادئ الاتصال التي تم تقديمها فقط وهم يتبعون التسلســل التالي، يجب أن يكونوا قادرين على حل الصراعات بنجاح.

وتتمثل الخطوة الأولى في تنفيذ إستراتيجية حل المشاكل في تعظيم الظروف البيئية، على النحو الموجز في الجدول (١٢-١) والمناقشة أدناه:

- راجــع واضبط أوضاع الصراع. في وقت ســابق، حددنا مصادر الــصراع المتأصلة في المنظمــة، بما في ذلــك الأهداف والمــوارد. وعندما يتمكن المدير مــن تحديد هذه الشروط، يمكن أحياناً تعديلها لتعزيز التعاون.
- راجع واضبــط التصورات. يجب على المدراء ضبط وتصحيــح تصوراتهم من خلال اختبــار الواقــع "أو عرض الوضع أو الســلوك كما هــو موجود بالفعــل؟". تصبح التصــورات أكثر دقة حيث يتعلم الفرد المزيد من الحقائق حول الحالة، ويؤدي إلى ظهور انطباعات مؤكدة من تصورات الآخرين.
- راجــع واضبط المواقف. وبما أن النتيجة المُثلى تعتمد على الثقة، والتعاون المتبادل، والتعــاون، فإن نجاحاً ضئيلاً ســوف يؤدي إذا كانت الأطراف غــير واثقة، عدائية، وتنافســية. وفقاً لذلك، ينبغي للمرء أن يحدد مواقف ومشــاعر الأطراف المشاركة في النزاع إلى أقصى حد ممكن. في كثير من الأحيان، أفضل إســتراتيجية هي أن تبدأ مع المشاكل حلها بسهولة. مرة واحدة يتم حل المشاكل أسهل؛ موقف أكثر إيجابية يتطور لحالة الصراع أكثر تعقيداً. الثقة التي تؤدي إلى نتائج تجعل الاتصال التعاوني أسهل.

بعــد تحديد الظروف البيئيــة والتصورات وتعديلها ربما، أنت على اســتعداد للبدء في إســتراتيجية حل المشــكلة الفعلية. ويعتبر جون ديوي John Dewey، وهو معلم أمريكي عاش وألّف في أوائل القرن العشرين، أول من تطرق لهذه العملية في أحد كتبه؛ كيف نفكر. بعد أكثر من مائة ســنة، لا تزال عملية حل المشــكلة العقلانية هذه مســتمرة، وتستخدم بنجاح في الشركات المعاصرة، والسبب في شعبية هذه العملية هو أنها حقاً تتفق مع الفكر الإنســاني؛ إنهــا "كيف نفكر". في الفصــل (٤) تعلمت عملية ديوي لحل المشــكلة وكيفية تطبيقها في الاجتماعات وفِرق المشــاريع. لنقــم الآن بمراجعة الخطوات الخمس في عملية حل المشــكلات (التي تــم تلخيصها في الجدول ١٢-٢)، ونرى كيــف ينطبق ذلك على حل الصراعات.

الجدول (١٢-١) تعظيم الظروف البيئية

راجع أوضاع الصراع واضبطها.
راجع التصورات واضبطها.
راجع وعدِّل المواقف.

١. حدد المشــكلة: عادةً ما يكون بيان المشــكلة في حالة الصراع أكثر صعوبة مما يبدو. يميل الناس إلى مناقشة الحلول قبل أن تحدد المشكلة بوضوح. وبسبب هذا، فإن ميلنا هو أن نشير إلى المشكلة كحل وليس كهدف، ويؤدي ذلك إلى اتصالات غامضة، ومن الشائع أن يركز الطرفان على الحلول دون أن يكون لديهم تعريفٌ صحيح للمشــكلة، والنتيجة قد تزيد من الصراع. ثانياً، يجب أن يحدد المدراء الأهداف في شكل أهداف جماعية بدلاً من الأولويات الفردية. ثالثاً، يجب أن يكون تعريف المشــكلة محدداً. إحدى الإستراتيجيات المفيدة هي كتابة بيان المشكلة بوضوح؛ حتى يتمكن الجميع من رؤيته والموافقة عليه. بدلاً من ذلك، يمكن للمجموعة الاتفاق على المشكلة المذكورة في تنسيق السؤال.

٢. حلــل المشــكلة: مرة أخــرى، يميل المدراء إلى تخطــي هذه الخطوة. بعــد كل شيء، قد يجادلون أنهم يعيشــون مع المشكلة. ما هي نقطة قضاء المزيد من الوقت في التراجع؟ جواب ديوي هو أنه من خلال استكشاف أعماق المشكلة؛ من خلال النظر في موضوعه، والأســباب، والآثــار، والمدى، يمكن للمرء أن يأتي في وقــت لاحق مع حل يعالج أكثر من الأعراض، وهذا يكون أكثر من نقاش، وســوف يعالج الســبب الجذري للطرف، وبالتالي تحسين فرصه النجاح.

٣. قم بالعصف الذهني للبدائل: يجب على جميع الأطراف تقديم حلول ممكنة. قد تحفز فكــرة أخرى أفكاراً أخرى. فكلما زاد عدد الموظفين في بيئــة منفتحة وثقة، زاد احتمال توليد حلول فعالة وموثوقة. وبطبيعة الحال، يتبخر عندما يتم انتقاد فكرة خلال جلسة العصــف الذهني، حالما يقول شــخص ما: "إنها فكرة رهيبة. إنهــا لن تنجح أبدا"، الذي ســيكون على اســتعداد لخطر تقديم فكرة أخرى؟ يجب على المدراء التأكد من تفادي الحكم المبكر على الحلول خلال هذه الخطوة.

٤. طور معايير للحل الجيد: هذه المعايير قد تكون بالفعل متوفرة ومتاحة في أوقات أخرى. سيحدد المدراء التنفيذيون في المنظمة لمدراء حل المشاكل ما يجب أن يكون عليه الحل الجيد. وفي بعض الأحيان، من المتوقع أن يضع المدراء معاييرهم الخاصة. وتشمل المعايير الشائعة للحل الأمثل ما يلي: يجب أن تكون فعالة من حيث التكلفة؛ يجب أن يتم تنفيذها بسهولة أو بسرعة؛ يجب أن تستخدم فقط الموارد المتوفرة حالياً؛ يجب أن تكون قانونية، ويجب أن تكون متسقة مع مهمة المنظمة أو قيمها.

٥. قيِّم بدائل العصف الذهني باستخدام معايير يتم تطويرها بشكلٍ مستقل من أجل حل جيد: هذا يمثل حقاً أسهل خطوة في هذا الوقت. فإن الاهتمام بالمشكلة موحد، وتم تحقيق بيئة اتصال مفتوحة بمشاركة نشطة من جانب جميع الأطراف المعنية. يظهر أفضل حل تلقائياً كما تتبادل الأفكار التي تتطابق مع قائمة المعايير الخاصة بك.

الصراع ونجاح الإدارة:

تخلق الطبيعة الأساسية للديناميات التنظيمية الصراع[٢٦]. كما نوقش سابقاً في هذا الفصل، فإن خطوط السلطة وخاصة العلاقة بين المشرف والمرؤوس، غالباً ما تنتج الصراعات. مثال نموذجي لذلك، هو عندما يقدم المشرف ردود الفعل التصحيحية، ويفسرها المرؤوس على أنها عدوانية، أو تشكل تهديداً أو عدم الاحترام، أو مكثفة. هذه المشاعر السلبية يمكن أن تصعّد الصراع وحتى الانتقام السريع[٢٧]. ونتيجة لذلك، تعاني العلاقة بين المشرف والمرؤوس وانخفاض معنويات الموظفين والإنتاجية، للحد من الأضرار الناجمة عن سوء النتيجة. يجب أن يفهم المدراء ويتعلمون إدارة الصراع.

جدول (١٢-٢) عملية ديوي Dewey لحل المشاكل

١- حدد المشكلة.
٢- حلل المشكلة.
٣- قم بالعصف الذهني.
٤- طور معايير للحل الجيد.
٥- قيم بدائل العصف الذهني باستخدام معايير يتم تطويرها بشكلٍ مستقل من أجل حل جيد.

يقترح هذا الفصل أن الاتصال هو أساس إدارة الصراع. وبما أن الصراع يمثل جانباً منتشراً وحيوياً، ولكنه غالباً ما يكون مزعجاً في الحياة التنظيمية، فقد أصبحت الإدارة الفعالة للصراعات مركزاً رئيسياً لبرامج التدريب المهني والصناعي[٢٨]. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تدريب الموظفين الذي يطور الكفاءة الاجتماعية والعاطفية (والمعروفة بالذكاء العاطفي Emotional intelligence (EI)، هو مؤشر أفضل للنجاح المهني من الذكاء المعرفي أو المعرفة المتخصصة[٢٩]. وقد أدرج كتاب دانيال جولمان Daniel Goleman التاريخي حول الذكاء العاطفي ستة كفاءات غير معرفية، تساعد الناس على التعامل مع الضغوط في مكان العمل والصراعات الناتجة. هذه الكفاءات مقبولة عامةً كنقطة البداية لتدريب الموظفين في إدارة العاطفة، وهي:

- أن تصبح على علم بإدارة العواطف والتحكم في النبضات.
- تضع الأهداف وتؤدي بشكلٍ جيد.
- أن تكون متحمساً ومبدعاً.
- تتعاطف مع الآخرين.
- تدير العلاقات بفعالية.
- تطور المهارات الاجتماعية المناسبة[٣٠].

يؤثر إتقان هذه الكفاءات بشكلٍ كبير على طريقة تفاعل الموظفين مع زملائهم ومرؤوسيهم ومدرائهم. من الواضح إن كان الشخص طالباً جامعياً يتوقع مهنة في الإدارة، أو مديراً ممارساً مع سنوات من الخبرة، من الضروري مواصلة صقل إستراتيجيات الاتصال البنّاء لإدارة الصراع.

ملخص:

من المرجح أن يقضي المدراء ٢٠ في المائة على الأقل من وقتهم في التعامل مع نوع من الصراع. لذلك، من المهم أن نفهم أسباب الصراع والأساليب الإنتاجية لحلها. ولأن سوء الاتصال عنصر لا يتجزأ من الصراع، فإن الاتصال الإداري الفعال هو مفتاح الحل.

ويمكــن أن يكون الصراع بنّــاءً، مثلما يمكن أن يكون هدامــاً. إن طبيعة كلمة "الصراع" تعني مواقف متعارضة مع نتائج سلبية. ومع ذلك، عندما يكون إدارتها على النحو السليم، قد تكون قوة إيجابية. ويتمثل دور إداري هام في التمكن من تحديد الاختلاف بين النزاعات المدمرة والبنّاءة.

يمكن للمدراء اســتخدام واحدة من خمس إســتراتيجيات لحل الصراع: تفادي، اســتيعاب؛ الإجبار؛ المساومة؛ أو حل المشكلة. ويطلق على الإستراتيجيات الأربع الأولى بأن ما من نهج خاسر وفائز أو خاسر وخاسر؛ لأن أحد الطرفين أو كلا الطرفين ســيخسر. ومع ذلك، فإن الإستراتيجية الخامســة تُسمى: نهج مربح للجانبين؛ لأن كلا طرفي الصراع هم الفائزون المحتملون. وبالتالي، يجب على المدير الفعال أن يسعى جاهداً لتحقيق الأسلوب المربح للجانبين.

يمكن تحقيق إستراتيجية حل المشكلة عندما يعتقد المدير بأهمية التعاون. يثق الطرف الآخــر ويقلل من الاختلافــات في الوضع، ويعتقد أن الحل المقبــول المتبادل والمرغوب فيه متــاح. هــذه المعتقدات تمثل شرطاً أساســياً للنجــاح، ولكن لا يمكن الحصــول على نتائج مرضية ما لم يتم اســتخدام مبادئ الاتصال الســليمة لتفعيل القناعات. يجب اتباع سلسلة من الخطوات عند تنفيذ إســتراتيجية الفوز: مراجعة وتعديــل شروط الصراع، والتصورات؛ والمواقف؛ تطوير تعريف المشــكلة؛ تحليل المشــكلة؛ تبادل الأفكار البديلة؛ تقييم البدائل وفقاً للمعايير؛ وتطوير أفضل الحلول.

عندما يستخدم المدير مهارات الاتصال الإستراتيجية، ويعتقد في النهج المربح للجانبين لتسوية الصراعات، ويتبع التسلسل الصحيح للأنشطة، يمكن أن يؤدي إلى نهج بنّاء لحل الصراعات.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ١٢-١: الصراع والتكنولوجيا:

جلست جنا وايت Janna White في مكتبها محتارة. قبل يومين أسندت إليها مسؤولية قيــادة فريق بشــأن مشروع ســيكون له أثر كبير على قرار الاســتثمار قيــد النظر في شركة بليكسيوارن. وتضمن القرار توسعة خطوط إنتاج الشركة لتشمل عزل الرغوة عالية الكثافة (تنتــج الشركة حالياً ألواح عزل الرغوة الصلبــة). وكانت جنا Janna قد خططت لعقد أول

اجتماع للفريق بعد ظهر اليوم، وكانت تتطلع إلى العمل على هذا المشروع الهام. كانت قد فتحت للتو البريد الإلكتروني لها؛ لاستقبال تيار من الاتصالات المربكة من اثنين من أعضاء الفريق. على ما يبدو، فقد تبادل الاثنان رسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية في هذه الخلافة السريعة، بحيث أصبحت الردود مفككة للغاية، وقد جاءت الرسائل النهائية قبل ساعة تقريباً. استنتج الطرفان أساساً أنهما ببساطة لا يستطيعان العمل معاً؛ بسبب سوء الاتصال بالشخص الآخر!

كان مع جنا Janna سجل فقط من رسائل البريد الإلكتروني - تم إرسال الرسائل النصية بين الهواتف المحمولة الفردية لكل شخص. دون سجل كامل من الاتصالات، لم يكن لدى جنا Janna فكرة حول كيفية محاولة حل النزاع، وقد أرسلت بريداً إلكترونياً إلى كل شخص، وسألت عما إذا كان قد احتفظ بسجل للخيوط النصية، وسرعان ما حصلت على ردود لم تحافظ على مجرى الرسائل، وأن كلاً منهما رفض الآن العمل مع الآخر.

أسئلة:

١. ما الذي يمكن أن تفعله جنا Janna مقدماً لمحاولة منع الصراع؟

٢. والآن وبعد وقوع الصراع، ونظراً إلى أنه لا يزال يتعين تنفيذ هذا المشروع الهام، كيف ينبغي أن تدير جنا Janna الصراع؟

٣. بالنظر للمستقبل، ما هو التأثير المحتمل للصراع على إنتاجية الفريق؟

الحالة ١٢-٢: الصراع على مهام الوظيفة:

ليندا سيمز Linda Sims هي مدير قسم المحاسبة، وخوسيه مارتينيز Jose Martinez هو مدير قسم المبيعات لشركة إنتاج. هذه شركة سريعة النمو، وكثيراً ما يعاني موظفو قسم المحاسبة (أحد عشر موظفاً) من العمل.

نظراً لأن قسم المحاسبة يقع مباشرة بجانب إدارة الائتمان، روث رانكين Ruth Rankin مساعد إداري في الائتمان، وأحياناً يعمل على إدخالات دفتر اليومية المخصصة لها من قبل سيمز Sims.

وقد شـــهدت الشركة نمواً سريعاً بشكلٍ خاص خلال الأشهر الستة الماضية، مما تسبب في أن يكون كل واحد أكثر انشغالاً من المعتاد. مع الزيادة في حجم المبيعات، ومكتب الائتمان تحت الضغط لمعالجة الطلبات بسرعة أكبر، يكون رانكين Rankin متاحاً لمســاعدة ســيمز Sims لتجاوز المحاسبة في كثير من الأحيان.

سيمز Sims تشكو إلى مارتينيز أنها تحتاج رانكين Rankin للعمل في المحاسبة أكثر مما يحتاجهــا في الائتــمان. رد مارتينيز Martinez هو: إذا لم أســتطع نقل طلبات الائتمان من خلال خط الأنابيب في الوقت المناســب قريباً، فلن تكون هناك حاجة لقسم المحاسبة؛ لأن هذه الشركة سوف تكون خارج العمل.

أسئلة:

أ. ما هو سبب هذا الصراع؟

٢. اكتب بيان مشكلة لهذه الحالة.

٣. إذا كنت سيمز Sims، كيف تتعامل مع مارتينيز Martinez في هذه الحالة؟

٤. ما النمط الذي استخدمه سيمز Sims في البداية؟

٥. ماذا يمكن أن يفعل سيمز Sims للحصول على تعاون مارتينيز Martinez بدلاً من جعله دفاعياً؟

الحالة ١٢-٣: الصراع بين أعضاء الفريق:

رود إدواردز Rod Edwards مديــر الإعلانات بشركــة Waterlite Advertising and Associates، لديه اثنان من المســاعدين؛ أحدهما جينا ريس Gina Reese، وهي محاسبة تنفيذية تحصل على عملاء للشركة. مساعد إدواردز الثاني هو مينا باتل Mina Patel، وهي مؤلفة. إنها تقوم بالكتابة الفعلية وتصميم الإعلانات للعملاء.

ريس Reese وباتيل Patel عادة ما يكون لهما علاقة عمل وثيقة؛ لأنهما تعملان كفريق واحد على جميع حســابات العملاء. ريس Reese تحصل على العملاء وتناقش احتياجاتهم معهم. بعد ذلك تقول باتيل Patel عن المحادثة واحتياجات العملاء. لذلك، فإن باتيل Patel

يمكنهـا تصميم الإعلان الصحيح. بعـد انتهاء باتل Patel من إنجـاز الإعلان، تعرضه ريس Reese عـلى العميـل. إذا كان الإعلان ناجحاً، فمن عادة ريس Reese أن تحصل على الثناء والاعتراف؛ لأنها هي التي تتفاعل مع العميل.

في المـاضي، لم تكن باتل تنزعـج بالثناء على ريس Reese؛ لأنها كانـت دائماً تعرف أنها هـي التي صممت الإعلان، ولكن آخر إعلان صممته باتيل Patel جلب عقداً بمليون دولار للشركـة. أعطى إدواردز Edwards ريـس Reese على الفور علاوةً لجلب العميل، ولكن لم يعطِ باتل Patel أي ثناء.

بطبيعة الحال، تسبب هذا في الاحتكاك بين ريس Reese وباتل Patel، وبدأت علاقتهما بالتدهـور. بعد أربعة أيام من حصول ريس على التزايد، وصل صراعهما ذروته. اسـتعارت ريس دباسـة باترس (مسألة تافهة) ونسـيت إعادته. تسببت باتل Patel بحدوث مشكلة ورفضت الحديث مع ريس Reese خلال الأيام القليلة التالية.

وقـد وصلت هذه المشـكلة إلى إدواردز Edwards؛ لأن إنتاجيـة إدارته كانت متدنية. ولكي يتم تطوير الإعلانات، يتعين على المساعدين العمل كفريقٍ واحد.

اسـتدعى إدواردز Edwards الموظفين إلى مكتبه، وبدأ على الفور بإلقاء محاضرته، وأصر عـلى أن يتصالحـا ويبدآ بالعمل على الإعلان التالي، وقال لهـما بأنه يتوقع أن ينتهي الإعلان ظهر اليوم التالي. خرجت ريس Reese وباتيل Patel من مكتب إدواردز Edwards دون حل المشكلة. لقد فعلا بعض الأعمال في اليوم التالي، ولكنهما لم يستأنفا علاقتهما الوثيقة أبداً.

أسئلة:

١. ما نوع إسـتراتيجية حل الصراعـات التي اسـتخدمها إدواردز Edwards؟ ما هو النوع الذي كان يجب استخدامه؟

٢. وهذا مثال على الصراع المدمر، هل يمكن أن تتطور كحالة بناءة؟

٣. مـا هي الخطوات التـي يجب أن يتبعها إدواردز Edwards لوضع إسـتراتيجية مربحة للجانبين؟

تمرين للمجموعات الصغيرة:

استبيان حل الصراع:

بالنســبة لكل عبارة من العبارات الثلاثين الواردة أدناه، يرجى الإشــارة إلى عدد المرات التي تتصرف فيها عادةً، كما هو موضح عندما تدخل في صراع مع شخص آخر. (بدلاً من الرد على هذه البيانات بشــكلٍ عام، قد ترغب في ربط البيانات لشــخصٍ معين أو إعداد مألوف لك). استخدم المقياس التالي:

- أغلب الوقت.
- بعض الوقت.
- (صفر) - نادراً.

١. أطلب المساعدة من شخصٍ ما خارج علاقتنا، في حل الصراع.
٢. أحاول التركيز على الأمور التي نتفق عليها بدلاً من التركيز على خلافنا.
٣. أقترح أن نبحث عن حل توفيقي مقبول لنا جميعاً.
٤. أحاول أن أتطرق لكل ما يهم الشخص الآخر.
٥. أنا ثابت في السعي لتحقيق أهدافي.
٦. أسعى للحفاظ على علاقتنا.
٧. أسعى إلى تقاسم الاختلافات في مواقفنا حيثما أمكن.
٨. أعمل على إيجاد حل يلبي احتياجاتنا جميعاً.
٩. أتفادى مناقشة القضايا العاطفية.
١٠. أحاول فرض الحل الذي أراه على الشخص الآخر.
١١. أؤكد على أي تشابه أراه في مواقفنا.
١٢. أحاول تأجيل مناقشة أي موضوع إلى أن يتاح لي الوقت للتفكير به.
١٣. أقترح حلاً وسطاً للشخص الآخر.

١٤. أستخدم ما أملك من قوة لتحقيق رغباتي.

١٥. أحاول طرح جميع القضايا مباشرة وبشكلٍ شفاف.

١٦. أتخلى عن نقطة واحدة من أجل الحصول على أخرى.

١٧. أشجع الشخص الآخر على تقديم شرح كامل لأفكاره.

١٨. أحاول أن يرى الشخص الآخر الأشياء كما أراها.

١٩. أتعامل مع الشخص الآخر بأكبر قدرٍ ممكن من الاحترام.

٢٠. أقترح أن نفكر في اهتماماتنا، كلٌّ على حدة، قبل أن نجتمع على أمل أن يهدأ الغضب.

٢١. أضغط، أسعى بقوة لضمان طرح النقاط التي تهمني.

٢٢. أؤيد مناقشة مباشرة وصريحة للمشكلة.

٢٣. أحاول التوفيق بين المكاسب والخسائر بشكلٍ عادل بيننا.

٢٤. أحاول منع إيذاء مشاعر الشخص الآخر.

٢٥. أتفادى اتخاذ مواقف تؤدي لإثارة الجدل.

٢٦. أقترح أن يتخلى كل منا عن بعض احتياجاته لإيجاد حل يناسب الجميع.

٢٧. أستمع باهتمام لفهم الشخص الآخر قدر الإمكان.

٢٨. أهدئ مشاعر الشخص الآخر عندما يكون عاطفياً.

٢٩. أؤكد على موقفي بقوة.

٣٠. أتأثر لسماع التعبيرات العدائية.

الإجابة على استبيان حل الصراع:

املأ الفراغات أدناه مع نفس المقياس الذي قمت بإدخاله وقت الاستطلاع. قيم مجموع المقياس الخاص بك لكل نهج لحل النزاع. لاحظ أن الفراغات المراد تعبئتها لا تظهر دائما بنفس ترتيب العناصر الموجودة في الاستبيان.

درجة المقياس	رقم البند	درجة المقياس	رقم البند	درجة المقياس	رقم البند	درجة المقياس	رقم البند	درجة المقياس	رقم البند
	١		٢		٥		٣		٤
	٩		٦		١٠		٧		٨
	١٢		١١		١٤		١٣		١٥
	٢٠		١٩		١٨		١٦		١٧
	٢٥		٢٤		٢١		٢٣		٢٢
	٣٠		٢٨		٢٩		٢٦		٢٧
التفادي		الاستيعاب		الإجبار		التسوية		حل المشكلة	

هذا هو ملفك الشخصي لحل الصراع. لاحظ أن درجاتك لكل نهج يمكن أن تتراوح من منخفض من (٠) إلى أعلى من (١٢). النهج مع أعلى الدرجات هو النهج المفضل لديك في حل الصراع، والثاني الأعلى هو ما كنت تميل إلى استخدامه تحت الضغط.

متى تختار نهج حل الصراع؟

نهج حل الصراع	سياق الصراع
تفضل أعمال التفادي عندما يكون:	• هناك فرصة ضئيلة سوف تحصل على طريقك. • الأضرار المحتملة لمعالجة الصراع تفوق فوائد القرار. • الناس بحاجة إلى فرصة للتهدئة. • البعض الآخر في وضع أفضل لحل الصراع. • سوف تختفي المشكلة بحد ذاتها.

نهج حل الصراع	سياق الصراع
تفضل أعمال الاستيعاب عندما يكون:	• الحفاظ على الانسجام مهم. • العداء الشخصي هو المصدر الرئيسي للصراع. • المسألة نفسها غير قابلة للحل. • تهتم بالشخص الآخر أكثر من تنفيذ ما تريد.
تفضل أعمال الإجبار عندما يكون:	• هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة. • يجب تطبيق القاعدة. • أنت تعلم أنك على حق. • يجب عليك حماية نفسك.
تفضل أعمال التسوية عندما يكون:	• اثنان من المعارضين متساويين في السلطة. • هناك حاجة إلى تسويات مؤقتة بشأن قضايا معقدة. • المعارضون لا يتشاركون الأهداف. • الإجبار أو حل المشكلة لن ينجحز.
تفضل أعمال حل المشاكل عندما يكون:	• كلا المجموعتين من الاعتبارات مهمة بحيث لا يمكن الاستغناء عنها. • من المهم العمل بعيداً عن المشاعر السلبية. • الالتزام بالقرار مهم. • الحل الدائم هو المطلوب.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. National Institute for Occupational Safety and Health, Centers for Disease Control and Prevention, US Department of Health and Human Services. «Homicide Alert,» no. 94-101, accessed December 22, 2003, hgp://www.cdc.gov/niosh/94-101.html.
2. Warren H. Schmidt, "Conflict: A Powerful Process for (Good or Bad) Change." Management Review 63; no. 12 (December t 974): p. 5.
3. Ronald Corwin, "Patterns of Organizational Conflict." Administrative Science Quarterly 14 no. 3 (December 1969): pp. 507-520.
4. Association for Conflict Resolution, "Frequently Asked Questions." accessed June 2, 2009, http://www .acrnet.orglabout/CR,..FAQ.htm.
5. Tummy Erickson. "The Four Biggest Reasons for Generational Conflict in Teams," HBR Blog Network (blog), Harvard Business Publishing-for Managers. February 16, 2009, accessed March 24, 2009. http:// blogs.harvardbusiness.org/erickson/2009/.
6. L. Putnam and S. Wilson, "Argumentation and Bargaining Strategies as Discriminators of Integrative and Distributive Outcomes," in Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach, ed. A. Rahim (New York: Praeger. 1988).
7. L R. Hoffman, E. Harburg, and N. R. F Meier, "Differences and Disagreements as Factors in Creative Problem-Solving," journal of Abnormal and Social Psychology 64, no. 2 (1962): pp. 206-224.
8. Daniel Katz and Robert L. Rahn, The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. (New York: Wiley & Sons, 1978). p. 613.
9. Clagett G. Smith, "A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict," Administrative Science Quarterly 10, no. 3 (1965-1966): pp. 504-529.
10. KW Thomas, "Conflict," in Organizational Behavior, ed. S. Kerr(Columbus, OH: Grid. 1979), pp. 151-1'181.
11. Charles E. Watkins, "An Analytical Model of Conflict: How Differences in Perception Cause Differences of Opinion," Supervisory Management 41, no. 3 (March 1974): pp. 1-5; and J. L. Hocker and W. W. Witimot. Interpersonal Conflict, 2nd ed. (Dubuque, IA: Wm C. Brown, 1985).
12. Lewis Benton, "The Many Faces of Conflict: How Differences in Perception Cause Differences of Opinion," Supervisory Management 15, no. 3 (March 1970): pp. 7-12.
13. Robert Zajonc, "Attitudinal Effects of Mere Exposure," journal of Personality and Social Phycology Monograph Supplement 9, no. 2 (lune 1968), pp. 1-27.

14. "Does the Boss Say Thanks?" St. Louis Post-Dispatch, September 19, 2003, p. C9.

15. Carol Vinzant, "On the Job: Messing with the Boss's Head," Fortune. May 1. 2000, p. 329.

16. L. M. Sixel, "Preparing for Violence," Houston Chronicle, April 19, 2007, p. DI.

17. This diagram is based on the works of R. R. Blake and]. s_ Mouton, "The Fifth Achievement, .. journal of Applied Behavioral Science 6, no. 4 (1970): pp. 413-426;]. Hall. How to Interpret Your Scores from the Conflict Management Survey (Conroe, TX: Teleornetrics, 1986): R. \V. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., ed. M. D. Dunnette and L. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651-718; and K W. Thomas and R.H. Kilman, The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (Tuxedo. NY: Xicom. 1974).

18. E. Phillips and R. Cheston, "Conflict Resolution: What Works?" California Management Review 21, no. 4 (Summer 1979): p. 76.

19. W. A. Donohue, M. E. Diez. and R. B. Stahl, "New Directions in Negotiations Research." in Communication Yearbook 7, ed. R. N. Bostrom (Beverly Hills, CA: sage, 1983). pp. 249-279.

20. Phillips and Cheston. "Conflict Resolution: What Works?" p. 76.

21. Gareth Morgan, Images of Organization (Newbury Park, CA: Sage, 1986).

22. jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, eds., Studies in Organizational Design (Homewood, IL: Irwin-Dorsey 1970), p. 1.

23. Alan C. Filey, Interpersonal Conflict Resolution (Glenview, IL: Scott Foresman, 1975), p. 33.

24. N. j. Adler, International Dimensions of Organizational Behavior {Boston: Kent, 1986).

25. D. E. Zand, "Trust and Managerial Problem Solving," Administrative Science Quarterly 17, no. l (1972): pp. 229-239.

26. Daniel Robey. Designing organizations (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1986), pp. 1 76-201.

27. 2 7. Tub W. Cooper and Lucia Stretcher Sigmar, "Constructive Supervisory Confrontation: What Employees Wa...rit," International journal of Management S. Information Systems 16, no. 3 (2012): pp. 255-264.

28. Linda L. Putnam, "Communication and Interpersonal Conflict," Management Communication Quarterly 1, no. 3 (February 1 988): pp. 2 93- 301.

29. Lucia Stretcher Sigmar, Geraldine E. Hynes, and Kathy L. Hill, "Strategies for Teaching Social and Emotional Intelligence in Business Communication." Business Communication Quarterly 75, no. 3 (2bt 2): pp. 301-317.

30. Daniel Goleman, Emotional Intelligence (New York: Bantam, 1995).

الفصل الثالث عشر
التفاوض الإداري

لا يمكننا التفاوض مع هؤلاء الذين يقولون: "ما هو لي ملكي، وما هو لك يمكننا التفاوض بشأنه".

- جون كينيدي John F. Kennedy، الرئيس الخامس والثلاثون للولايات المتحدة الأمريكية.

يعد التفاوض مجالاً مهماً من مجالات الإدارة. يتفاوض المدراء الناجحون من أجل مخصصات أكبر في الميزانية، أو أسعار شراء أفضل، أو رواتب أعلى لأنفسهم ولمرؤوسيهم، أو أوقات أكبر لإنهاء المهام المهمة، أو أهداف سنوية أكثر تفضيلاً، أو حتى عروض رواتب أفضل عند بدء العمل مع شركة جديدة. لا يشعر هؤلاء المدراء بالراحة عند التفاوض؛ وذلك لأنهم إما لم ينجحوا في المفاوضات السابقة، أو أنهم لم يتعلموا عملية التفاوض الديناميكي. تأتي معظم المعرفة عن التفاوض، لسوء الحظ، من الخبرة الشخصية المحدودة.

ينبغي أن يستفيد المدراء من المواقف في حياتهم الشخصية التي تمنحهم الفرصة للتفاوض. يمكن للمدراء أن يتعلموا من هذه الخبرات ويحسنوا قدراتهم التفاوضية، التي يمكنها أن تنتقل بعد ذلك إلى موقفهم الإداري. يمكن أن تتراوح الخبرات الشخصية من شراء سيارة أو بيع بعض الأشياء في سوق بيع الأشياء المستعملة، إلى التفاوض على الأعمال المنزلية أو المكافآت مع الأطفال. ومن خلال تعزيز مهارات الفرد من مثل هذه الأمور، سوف يتجنب المدراء المفاوضات غير الفعالة في مكان العمل، والتي يمكنها أن تقلل الإنتاجية التنظيمية، وتثبط ذوي العلاقة، أو تخلق مشاعر عدائية بين الأطراف الأخرى[1].

وعلاوةً على ذلك، أظهرت الأبحاث الحديثة وجود فروقات بين الجنسين فيما يتعلق باستخدام المفاوضات. عموماً، يستهل الرجال المفاوضات أربع مرات أكثر مما تفعل النساء. هذه النزعة لها نتائج مهمة في الأعمال، وخاصة فيما يتعلق بالأجور والترقية والتقدير. قالت Linda Babcoc و Sara Lashever في كتابهم المعنون: "النساء لا يسألن": إن ٧٪ فحسب من النساء خريجات برنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعة كارنيجي ميلون Carnegie

Mellon، تفاوضـــن على رواتب أعلى من تلك الرواتـــب المقدمة مبدئياً من صاحب العمل المحتمل، في حين أن ٥٧٪ من الرجال خريجي ماجســتير إدارة الأعمال تفاوضوا على رواتب أعلى. وفي المتوســط، فإن هؤلاء الذين تفاوضوا رفعوا العرض المبدئي ٤,٠٥٣ دولاراً أمريكياً. كانــت بدايــة مربوط الراتب للرجال أعلى بنســبة ٧٪ مــن بداية مربوط الراتب للنســاء إجمالاً[٢]. اعتقدت Babcock وLashever أن أســلوب التفاوض المختلف يفسر الفجوة في بداية مربوط الراتب للنساء.

تفــسر هذه الفجوة جــزءاً كبيراً من التفاوت المســتمر في الرواتب بين الرجال والنســاء طوال حياتهم المهنية. وجدت دراســة حديثة أجراها مكتب المســاءلة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، أن النســاء لا زلن يكســبن ٨١ ســنتاً مقابل كل دولار يكســبه الرجال في وظيفــة مماثلة، على الرغم من حقيقة أن النســاء يمثلن ٥٠٪ مــن قوة العمل، و٥١,٤٪ من الوظائــف التخصصية والإداريــة، و٤٣٪ من الحاصلين على ماجســتير إدارة الأعمال. لضبط عدد من المتغيرات مثل مدة شــغل الوظيفة والعمر وحجم الشركة ورسملة السوق، وجدت دراســة أُجريت عام ٢٠١٢ على المدراء الماليــين CFO العاملين في ثلاثة آلاف شركة أمريكية، أن الجنــس يعد أحد المتغيرات التنبؤية القوية برواتب المدراء الماليين؛ يكســب الرجال ١٦٪ أكثر من النســاء في المتوســط[٣]. ربما يكون تعلم التفاوض في نهاية المطاف له تأثير على هذا التفاوت.

التفاوض وشبكات الاتصال:

تعد مهارة تشكيل شبكات الاتصال ذات صلة بمهارات التفاوض الإداري. بما أن التفاوض يعــد عملية وليس حدثاً أو صفقة تتم مــرة واحدة في معظم مواقف الأعمال، من الأهمية بمكان المحافظة على العلاقات أثناء التفاوض. يعني التفاوض الإستراتيجي التفكير على المدى الطويل، وبناء شبكة علاقاتنا، وهو أيضاً يعني موازنة العلاقات والنتائج، والتعاون والتنافس، وهو يعني كذلك استخدام شبكة علاقاتنا لمساعدتنا على التفاوض بنجاح.

ومرة أخرى، حددت الأبحاث اختلافات بين الجنســين في طرق اســتخدام المدراء لشبكة علاقاتهــم أثنــاء التفاوض. عند طلب زيادة في الراتب أو الترقية، فإن النســاء أكثر احتمالية

للاعتماد على أدائهم الوظيفي وحده. وعلى النقيض من ذلك، فإن الرجال لديهم استعداد لطلب زيادة عندما يشعرون أنها مضمونة عند المقارنة مع أداء الآخرين. يستخدم الرجال قدراتهم الاتصالية وعلاقاتهم كرافعة لأهدافهم الشخصية. تميل النساء إلى أن يكنّ أقل توجهاً نحو النتائج، وأكثر توجهاً ناحية المحافظة على السمعة الجيدة. وفي الغالب، فإن النساء أيضاً يملن إلى انتظار شخص ما لكي يمدح أفعالهن. يمكن أن تكون جميع هذه النزعات محددات على مائدة المفاوضات[٤].

تكوين شبكات الاتصال مهارة، ومثل جميع المهارات، فمن خلال الممارسة والاستعداد يتقنها المرء. وجنباً إلى جنب مع الاستحقاق، يمكن أن يكون الاتصال أداة قيمة في التأثير على البحث عن الوظيفة والتفاوض والمقابلات الشخصية. بناء واستخدام علاقات الأعمال بطريقة فعالة، يمكن أن يكون له تأثير هام على نجاحك. يستمتع الناس بتوجيه الناس الذين يحبونهم، ومن ثم يطالبون بالتقدير على النجاح المهني لمن قاموا بتوجيهه.

عند التفاوض، يتعين على المدير أن يحقق توازناً بين ما هو جيد لعلاقات الأعمال وما هو جيد للمدير ومنظمته. من المهم أيضاً في الوضع الإداري الاتصال مع المدراء الآخرين، حتى يمكنك أن تتأكد أنك على قدم المساواة مع معايير الصناعة والشركة عند التفاوض.

التفاوض والصراع:

قبل مناقشة العملية الديناميكية للتفاوض، ينبغي علينا أولاً أن نحدد بشكلٍ دقيق ما الذي يعنيه المصطلح. تناول الفصل الثاني عشر حل الصراع فيما يتعلق بإستراتيجيات الربح - الخسارة، الخسارة - الخسارة، الربح - الربح. شددت هذه المناقشة على أن حل الصراع من خلال أسلوب الربح - الربح هو الأفضل، واستعرضت المناقشة الاعتقادات الضرورية لتنفيذ هذا الأسلوب بنجاح. وعلى الرغم من ذلك، فإن مثل هذه النتيجة ليست مناسبة على الدوام. عندما يرى أحد الأطراف أو كلا الطرفين موقفاً حيث يخسر طرفٌ ما أو يكسب شيئاً ما في مقابل خسارة أو مكسب الطرف الآخر، فإن إستراتيجية

قِف وفكّر

ما هي بعض القيم الثقافية التي ربما تفسر هذه الاختلافات بين الجنسين، في الطريقة التي يتواصل بها الرجال والنساء؟

التفاوض هي الأمثل. في هذا الموقف، لا يمكن لأحد الأطراف أن يحدد بسهولة الاحتياجات أو النتيجة المرغوبة للطرف الآخر، وربما لن يثق أحد الأطراف بالطرف الآخر بشكلٍ كامل.

قِف وفكّر

١. ما هي بعض الاختلافات الأساسية بين التفاوض للوصول إلى حل وسط والتفاوض للوصول إلى إجماع؟

٢. ما هي بعض المتشابهات الأساسية؟

٣. ما نوع إستراتيجية التفاوض –حل وسط أو إجماع– التي تناسب بشكلٍ أكبر معظم التفاعلات بين المدير/المرؤوس؟

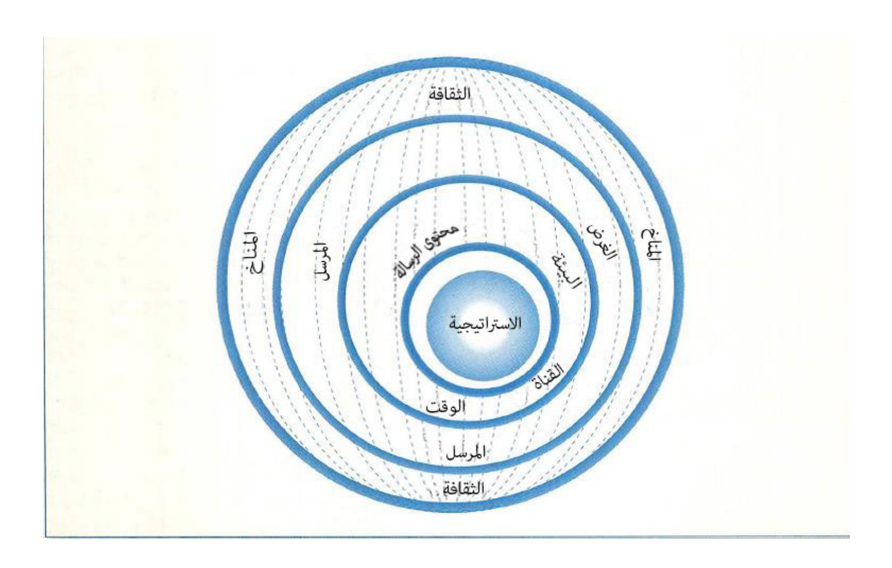
يحدث موقف الربح - الخسارة كل يوم في حياة المدير. عندما يدرس المدراء مصطلح التفاوض، فإنهم في الغالب يفكرون في مواقف رسمية خاصة مثل المقايضة الجماعية بين العمال والإدارة، أو وكيل رياضي يتفاوض على لاعب رياضي. تسمى هذه الأمثلة على وجه العموم بمفاوضات الطرف الثالث. تشير الأبحاث إلى أن المدراء يصبحون منخرطين بشكلٍ متكرر في مفاوضات الطرف الثالث[٥]. على الرغم من ذلك، تؤكد هذه المناقشة على نوع مواقف التفاوض اليومية التي ربما يواجهها أي مدير، مثل الحصول على مساحة مكتبية أكبر لأحد الموظفين، الحصول على موافقة بزيادة في الميزانية، أو تأمين دعم إضافي من إدارة أخرى. المدراء الفعالون يكسبون أكثر مما يخسرون.

يحرص كل مفاوض على أمرين شاملين: يجب على الأطراف الموازَنة بين اهتمامهم بنتيجة التفاوض، وبين احتياجات العلاقات بين الأطراف[٦]. وعلى الرغم من ذلك، فإن درجة هذين الاهتمامين تختلف من موقفٍ إلى آخر. في بعض المواقف، فإن الربح يكون هو أهم شيء. ولكن في مواقف أخرى، فإن قيمة العلاقة ربما تفوق الحاجة إلى الربح. وفيما بين هذين الموقفين المتضادين، تكمن مخاطرة الحصول على نتيجة رابحة مع تدمير العلاقة، مما يؤثر على رغبة الطرف الخاسر في الوفاء بالاتفاق. ربما يحتاج المدير إلى العمل مع هذا الطرف في المستقبل. وإذا كانت العلاقة قد تضررت، فإن المعاملات المستقبلية ربما تكون محل جدال. على سبيل المثال، عندما يطلب أحد المرؤوسين زيادة في الراتب، يتعين على المدير الموازنة بين الحاجة إلى إدارة الميزانية بأقل تكلفة، وبين الحاجة إلى المحافظة على علاقة إيجابية مع المرؤوس. إذا كان أداء العمل لهذا المرؤوس ذا قيمة عالية، ربما يرغب المدير في انتزاع إقرار لكي يضمن استمرارية العمل الجيد.

من الممكن أن يتم تحقيق أسـلوب المدير تجاه عملية التفاوض، من خلال الإشـارة إلى أسـاليب التفاوض التي توازن بين هذه الاهتمامات الشـاملة، على النحو الذي تم توضيحه في الفصل الثاني عشر (الشـكل رقم ١٢-٣)؛ حيـث تتم موازنة اهتمام المدير بالإنتاج مقابل الاهتـمام بالناس. من الممكن أن تسـاعد معرفة إسـتراتيجية التفـاوض الملائمة المدير على تحقيق النجاح.

نموذج إستراتيجي للتفاوض:

إن أفضـل وسـيلة للدخول إلى عمليـة التفاوض، هي عن طريق التحليل الإسـتراتيجي للاتصال الإداري الموضح في الفصل الثاني.



الشكل (١٣-١) نموذج الاتصال الإداري الإستراتيجي

تم توضيح النموذج الأساسي للاتصال الإداري الإستراتيجي المذكور في الفصل الثاني هنا في الشكل رقم (١٣-١)؛ من أجل استخدام التشبيه البصلي من الفصل الثاني. يجب علينا دراسة العوامل في كل طبقة في النموذج؛ من أجل الوصول إلى الإستراتيجية (اللب). تركز المناقشات أولاً على الثقافة والمناخ (الطبقة رقم ١).

ثانياً، تم استعراض المرسل (المدير)، الغرض أو الهدف من التفاوض، وأسلوب المستقبِل (الخصم) (الطبقة رقم ٢). من أجل تطوير إستراتيجية التفاوض بشكلٍ نظامي، يجب على الشخص أيضاً تحليل الأسلوب. يجب على الشخص تحليل الوقت والبيئة والقناة ومحتوى الرسالة، وهذه هي الطبقة رقم (٣) من نموذج الاتصال الإستراتيجي. على الرغم من أن المناقشة التالية تعامل هذه البنود بشكلٍ مستقل، يجب على المدراء دراسة جميع الطبقات بشكلٍ فوري عند تطوير إستراتيجية التفاوض (لب النموذج)؛ وذلك لأن كل الطبقات تؤثر على بعضها البعض. يختتم هذا الفصل بوصف لست إستراتيجيات تفاوض في لب (الطبقة رقم ٤) نموذج الاتصال الإستراتيجي.

الطبقة الأولى: الثقافة والمناخ:

على النحو المذكور في العديد من المواضع في هذا الكتاب، تعد الثقافة اهتماماً أساسياً في أي موقف اتصالي. "أولاً، حاول أن تفهم ثم اسعَ لكي يتم فهمك"، هي العادة الخامسة التي ذكرها Stephen Covey في العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية[٧]. ينبغي على المدراء استعراض وتحليل الموقف الذي يستهل الحاجة إلى التفاوض والثقافة / المناخ، الذي يحيط بكل سيناريو من سيناريوهات التفاوض. وبعد ذلك، يمكن للمدير أن يبدأ في تحديد الطرق البديلة لحل الحاجة إلى عملية التفاوض. يتطلب الفهم الصحيح كلاً من التحدث والاستماع. لا يجب على المدير الاتفاق مع الطرف الآخر، ولكن يجب عليه فهم موقف الطرف الآخر. وعلاوةً على ذلك، يمكن للمدير أن يظهر التعاطف بدون الشعور بالتعاطف وتقييم الاختلاف بين الواقع والعاطفة، الذي ربما ينشأ من طبيعة الثقافة أو المناخ.

ينبغي وضع كل من الثقافة التنظيمية والوطنية في الاعتبار عند التفاوض. بعض الثقافات تدعم أسلوب التفاوض الجازم والمتطلب، في حين أنه في بعض الثقافات يعد الأسلوب الأكثر سلبية هو المتوقع. ربما تشجع الثقافة جلسات التفاوض الطويلة التي تتطلب الصبر، في حين أن بعض الثقافات الأخرى تدعم الحل السريع. بعض الثقافات تشجع العروض المبدئية القريبة من التسوية المتوقعة، في حين أنه في بعض الثقافات الأخرى لا يكون العرض المبدئي قريباً بأي حال من الأحوال من النتيجة المتوقعة. في بعض الثقافات، من المهم تأسيس علاقة شخصية قبل التفاوض، ولكن في بعض الثقافات الأخرى تكون المعرفة السطحية فحسب

بالأشــخاص المشــتركين في التفاوض ضرورية. ينبغي على المــدراء أن يدركوا الثقافة الوطنية للطرف الآخر بشكلٍ تام من أجل التفاوض بنجاح.

تحدد الثقافة التنظيمية بشكلٍ كبير من لديه السلطة داخل المنظمة، والمدى الذي يمكن من خلاله للشــخص اتخاذ القرار. لا يوجد سبب للتفاوض مع شخص إذا كان هذا الشخص لا يمكنــه اتخاذ القرارات، وهذه هي الحال في الغالب عندما تكون الســلطة مركزية. أيضاً، في المنظمات البيروقراطية، فإن العديد من السياســات والإجراءات ربما تعوق المرونة. ولذا، لا يوجد الكثير للتفاوض عليه. ولكن معظم المنظمات ليســت مركزية أو بيروقراطية بشكلٍ كبير، لدرجة أن يصبح التفاوض بلا قيمة. التحدي الماثل أمام المدير يمكّن في تحديد ما الذي يمكــن التفاوض عليه ومع من. هذا التحدي نتيجة للثقافة التنظيمية والمناخ، وكذلك البنية السياسية داخل المنظمة.

الطبقة الثانية: المرسِل والمستقبل والهدف:

ســنتناول لاحقاً العناصر في الطبقة الثانية من نموذج الاتصال الإســتراتيجي (الشكل رقم ١٣-١) - الأســلوب والغرض الشــخصي للمفاوض. كما أن بعض الناس منفتحون وثرثارون، والبعــض الآخر منطوون وهادئون، يســتهل بعض المديرين عملية التفــاوض بثقة واتجاه إيجابي، في حين أن البعض الآخر يشعر بالهزيمة من البداية، ويعتقد أنه ليس أمامه أي فرصة. قبــل أن ينجح المتفاوضون، يجب عليهم أن يثقوا بأنفســهم. قال E. H. Harriman، وهو أحد رواد الســكك الحديدية الأوائل في الولايات المتحدة الأمريكية، وينضح بالثقة بالنفس، قال لأحد الممولين الشباب: "دعني أجلس على مائدة مع خمسة عشر رجلاً، وسوف أحصل على ما أريد"[٨]. يمكن للمدير اكتســاب الثقة من خلال إدراك عملية التفاوض والاســتعداد بشكلٍ ملائم للتفاعل. وعلاوةً على ذلك، فإن ممارسة التفاوض إذا تمت بشكلٍ ملائم، سوف تؤدي إلى ثقة كبيرة بالنفس بسبب النتائج الإيجابية.

يجلــب المدير القوة أثناء التفاوض إذا كان واثقاً بنفســه. ومع ذلك، فإن الثقة بالنفس ليست كافية أثناء التفاوض. ينبغي أن تتصرف وتظهر واثقاً بنفسك. لكي تبدأ، لا يبدو عليك كما لو كنت تتوقع حرباً طويلة. أحد أضعف الممارســات هو خلع السترة (الجاكيت)، وطي

أكــمام القميــص، وصب كوب من القهوة، أو أي شيء آخر يبدو منه أنك تســتعد لجلســة مطولــة. وعلاوةً على ذلك، احرص على ألا يبــدو عليك التعب أو الإرهاق. تزداد آمال وثقة الخصم بشكلٍ كبير عندما يبدو على خصمه التعب.

في التفاوض، تعد المظاهر مصدراً مهماً للاتصال، وطوال مدة المناقشة يراقب المتفاوضون بعضهم بعضاً عن قرب. يمكنك أن تعزز النجاح من خلال مظهر أنيق يشــير إلى أنك مرتب، وأنك شــخص لا يمكن استغلاله بسهولة. تعاملنا مع الرسائل غير اللفظية في الفصل العاشر، وســوف نتعامل معهــا مرة أخرى في موضع لاحق في هذا الفصــل، ولكن تذكر أن العادات العصبية مثل النقر بالإصبع على المكتب أو اللعب بالقلم؛ يمكن أن تشير إلى شخصٍ عصبي وضعيف.

عــلى الرغم من أن عملية التفاوض يمكــن أن تتم من خلال الهاتف –ولذا فإن العصبية لن تظهر– إلا أن هذه الوسيلة لها بعض العيوب. التفاوض من خلال الهاتف يحد من قدرة المتفاوض على قراءة لغة الجسد. يمكن أن يؤدي الاتصال من خلال الهاتف إلى فهم الرسالة بشــكلٍ خاطئ، أو تظهــر في آخر لحظة في الطبيعة. ربما يأخــذ التفاوض من خلال الهاتف المســتقبِل على حين غرة؛ إذ ربما لن تكون مســتعدة للمحادثة، ويكون التفاوض الناتج أكثر تنافسية.

يعــد التوتــر جزءاً من عملية التفاوض. ينتج هذا التوتر عــادةً من أمرين منفصلين غير معروفين ومتضمنين في أي عملية تفاوض: الأمر الأول، إذا كان من الممكن أم لا عقد صفقة، الأمر الثاني المجهول، كمّ الوقت الذي ستستغرقه عملية التفاوض. وببساطة، فإن معرفة أنه من الطبيعي الشــعور بهذا التوتر وإدراك مصادر هذا التوتر، يســاعدان على تقليل التوتر بشكلٍ كبير.

الهدف:

الهدف من عملية التفاوض أمر بســيط للغايــة: تعظيم مميزاتك. وبصورة مبدئية، فإن الهدف يعد واحداً من أهم العناصر التي ينبغي دراســتها عند صياغة إستراتيجية التفاوض. ربما يتم تفســير الهدف من التفــاوض على أنه "معرفة ماذا تريد"، أو بشــكلٍ أكثر ملاءمة

"معرفة ما هو المعقول لكي نتوقعه". ومن الواضح أن الحاجات والتوقعات مختلفان بشكلٍ كبير، ولكن إذا لم تقم بالتفريق بينهما بشكلٍ واضح، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الارتباك والإخفاق.

التفاوض يكون بلا فائدة في مواقف معينة. فكّر، على سبيل المثال، في مدير إنتاج والذي تفاوض بنجاح على زيادة شخصية في الراتب في الماضي. ولسوء الحظ، فإن الظروف السوقية الصعبة أثرت على الشركة، ولا يحصل أي شــخص على أي زيادة في الراتب. إذا حاول المدير أن يتفاوض الآن، فإنه لن يفشل فحسب في الحصول على الزيادة، ولكنه ربما يسبب استياءً منه؛ وذلك لأنه قام بطلبه في وقتٍ صعب.

إذا كان الوقــت مناســباً، وكان الطرف الآخر ملتزماً بالتفــاوض، ففي هذه الحالة يمكن للمدير وضع هدف للتفاوض. تمثل المناقشة التالية ثلاث إستراتيجيات: تحديد الحد الأقصى للنتيجة المحتملة، أقل نتيجة مقبولة، أفضل بديل.

تحديد الحد الأقصى للنتيجة الداعمة وأقل نتيجة مقبولة:

الحد الأقصى للنتيجة الداعمة هو الغاية المطلقة، التي يمكن أن يطالب بها الشــخص في موقف البدء ضمن المعقول. يمكن إنهاء التفاوض بشكلٍ سريع إذا كان الحد الأقصى للنتيجة المحتملة يتجاوز المعقول.

أقــل نتيجة مقبولة هي أدنى نتيجة مقبولة يمكنك قبولها من التفاوض. إذا كانت نتيجة التفاوض أي شيء أقل من أدنى نتيجة مقبولة لك، فسوف يكون من الأفضل أن تنهي عملية التفاوض. التخطيط مهم. ولذا، يجب تحديد أقل نتيجة مقبولة قبل عملية التفاوض.

وبالطبع، فإن أقل نتيجة مقبولة والحد الأقصى للنتيجة المحتملة، يعكسان اعتبارات أساسية وثانوية على المدى القصير والمدى الطويل. النتيجة غالباً أمر معقد وتتضمن أكثر من مجال.

وحيــث إن أقــل نتيجة مقبولة والحد الأقــصى من النتيجة الداعمة هــما معالم عملية التفــاوض، فإن مصطلحاتهم يجــب أن تكون واضحة قبل أن تســتهل أي تفاوض. والخطأ الحرج (وربما الأكثر شيوعاً) بالنسبة للشخص، هو أن يقوم بتعديل أي من هذه النقاط بعد بدء عملية التفاوض. إن القيام بذلك يشير إلى أن خصمك أثر فيك بشكلٍ كبير.

يجب أن تضع في اعتبارك طوال عملية مناقشـــة الحد الأقصى من النتيجة الداعمة وأقل نتيجة مقبولة، أن المصطلحات تنعكس على خصمك في التفاوض. فكر في مثال مدير مبيعات لموزع ملابس، وهو يتفاوض على سعر مائة بذلة جديدة مع مدير المشتريات لمتجر ملابس. يعرض الجدول رقم (١٣-١) كيف يرى كل منهما المصطلحات بشكلٍ مختلف.

مــن المهم الأخــذ بالاعتبار عكس المصطلحات هذه عند دراســة المادة التالية. يمكن أن تكون إحدى النتائج مرغوبة لشــخصٍ ما، ولكنها غير مرغوبة للشــخص الآخر. في التفاوض، كــما هو الحال مع مجالات الاتصال الأخرى، فإن الإدراك الشــخصي وإطار المرجعية مهمان وينبغي تذكرهما.

الجدول (١٣-١) المصطلحات المعكوسة

مدير المبيعات		مدير المشتريات
الحد الأقصى من النتيجة الداعمة.	١٥,٠٠٠ دولار أمريكي.	أقل نتيجة مقبولة.
أقل نتيجة مقبولة.	١١,٥٠٠ دولار أمريكي.	الحد الأقصى من النتيجة الداعمة.

إيجاد أقل نتيجة مقبولة والحد الأقصى من النتيجة الداعمة:

لأن الإرشـــادات التي تم تقديمها من قبل أقل نتيجة مقبولة، والحد الأقصى من النتيجة الداعمة مهمة للغاية، يجب التفكير بحرص من أجل إيجاد هذه النتائج. من السهل تحديد أقل نتيجة مقبولة. هذه هي النقطة التي لا يمكن قبول أي شيء أقل منها بســبب الخسارة المحتملة. وفي الواقع، عندما يلتزم المفاوض بهذه النقطة، فإن الخسارة لن تكون أمراً محتملاً.

تعد أقل نتيجة مقبولة أمراً شخصياً وموضوعياً؛ مزيجاً من الحقائق التي تحيط الموقف والقيمة الموضوعة لهذه الحقائق. ولأنها شخصية، لا توجد صيغة سحرية لتحديد أقل نتيجة مقبولــة. ومن ثم، يجب القيام بجميع الجهود الممكنــة من أجل الفصل بين ما هو مقبول وما هو مرغوب.

عند تحديد أقل نتيجة مقبولة بشــكلٍ دقيق، من المهم تطوير بعض أنواع أوراق عمل اتخاذ القرار؛ من أجل التأكــد من عملية منهجية وموضوعية. يوضح الجدول رقم (١٣-٢) مثالاً على تحديد أقل نتيجة مقبولة في العرض الوظيفي.

أي صيغة تســاعدك على التفكير في العمليات لها قيمــة. وبالطبع، فنحن جميعاً نفضل أن نكــون عــلى الطرف الآخر من المجال، ألا وهو الحد الأقصى مــن النتيجة الداعمة. الحد الأقصى من النتيجة الداعمة هو النقطة الأبعد، من أقل نتيجة مقبولة التي يمكن للمفاوض تبريرها بشكلٍ معقول.

المنطقة بين الحد الأقصى من النتيجة الداعمة وأقل نتيجة مقبولة هي مجال التسوية[٩]. يكــون لــدى كلا طرفي عملية التفاوض مجال تســوية مقصود (أو غــير مقصود). من أجل المساعدة على تحقيق النجاح، يجب على المفاوض أن يكون قادراً على تبرير الحد الأقصى من النتيجة الداعمة بشــكلٍ مقنع، وإذا لم يفعل ذلك ربما يتم تحديد الحد الأقصى من النتيجة الداعمــة، عند نقطة تتجاوز أقل نتيجة مقبولة للطــرف الآخر. على الرغم من أن المفاوض ربما يكون راغباً في التسوية بمقدار أقل بكثير، ربما يمكن تفادي هذه الاحتمالية؛ لأن الخصم لن يرى أي ســبب للاستمرار في المناقشــة. ولكن العكس أيضاً صحيح؛ يجب ألا يكون الحد الأقصى أيضاً منخفضاً للغاية؛ وذلك لأنه بمجرد استبعاد الحد الأقصى من النتيجة الداعمة، لا يمكن للشخص إعادة ضبطها مرة أخرى. سوف يتوقف التفاوض بالتأكيد عند هذه النقطة.

الجدول (١٣-٢) تحديد أقل نتيجة مقبولة

البند	الأهمية النسبية	أقل نتيجة مقبولة
الراتب.	٤	٦٨,٠٠٠ دولار أمريكي.
الموقع.	٣	ضمن ٥٥ ميلاً من مسقط الرأس وقريباً من بحيرة.
حجم الشركة.	١	موجودة في قائمة فوربس لأعلى ٥٠٠ شركة.
واجبات الوظيفة.	٥	٢٠٪ على الأقل من الوظيفة تتضمن استخدام الحواسب ومهارات الحاسب.
المناخ الثقافي.	٢	العديد من الشباب غير المتزوجين (مثلي) في الإدارة.

يعكس تأســيس الحد الأقصى من النتيجة الداعمــة مبدأ "رحلة واحدة إلى البئر". يجب أن تحــدد موقفك الافتتاحي مرة واحدة فحســب، ومن الــضروري للغاية أن تحقق أقصى استفادة من ذلك. من المستحيل تقريباً عكس الاتجاهات وطلب الكثير عندما تدرك بشكلٍ متأخر، بعد النظر عن قرب إلى الموقف، أن الحد الأقصى من النتيجة الداعمة الذي حددته كان منخفضاً للغاية.

ولكــن ما هو الحــد الأقصى؟ إنه أي شيء يمكن للمرء دعمــه، وربما يتطلب هذا التبرير بعض الإبداعية. عند وضع الحد الأقصى من النتيجة المدعومة، يجب البحث عن الســمات المميــزة من أجــل تضمينها. لا تقتصر على بند أو بندين فحســب لدرجــة ألا تفكر في أي توافقات أخرى محتملة. فكر في مدير تســويق على ســبيل المثال، الذي يتفاوض مع نائب الرئيــس على وظائف إضافية في إدارة التســويق. يمكن ألا تكون الوظيفة الإضافية تشــكل عائقــاً كبيراً يصعب التغلب عليه، على النحو الذي يشــكله الراتــب المطلوب. كيف يمكن للمدير تبرير راتب يبلغ ٨٠,٠٠٠ دولار أمريكي لهذه الوظيفة؟ ربما يكون من الممكن تحويل الانتبــاه إلى شيء إيجابي آخر مثل زيادة المبيعات؛ من أجل تشــتيت انتباه نائب المدير عن الراتــب. لا تتردد في وضــع قائمة مرجعية تحدد لــلإدارة العليا مزايــا الموافقة على الراتب المطلوب، وكذلك وضع قائمة غير معلنة بالردود المحتملة التي ربما تؤثر ســلبياً على موقفك التفاوضي. من خلال وضع مثل هذه القوائم، يمكنك أن تُعِد ردوداً محتملة من أجل التغلب على الانتقاد فيما يتعلق بالراتب المطلوب.

تحديد البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي (BATNA):

رأينــا حتى الآن أنه مــن أجل تحقيق غرضك من التفاوض، يجــب عليك أن تحدد أقل نتيجــة مقبولة لك، والحــد الأقصى من النتيجة الداعمة. ولكن أحيانــاً يكون التفاوض عند الخــط القاعدي أقل فعالية وفائدة؛ من وضع البديل الأفضل المتماســك للاتفاق التفاوضي. كان البديــل الأفضــل للاتفاق التفاوضي من بنات أفــكار Roger Fisher و Bull Ury، من مدرسة هارفارد للقانون، وتم وصفه للمرة الأولى في سلسلة كتبهم عن التفاوض ذي المبادئ التي بدأت بكتاب "الوصول إلى نعم"[١٠]. تكمن الفكرة الأساسية في أن كل طرف من أطراف عمليــة التفاوض يحتاج إلى تحديد ما هي الخيارات المتاحة، إن وجدت، حال وجود مأزق. إذا لم يكن هناك أي بديل، سوف تُترك طاولة المفاوضات خالية الوفاض. يجب عليك أن تقرر البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي قبل أن تبدأ عملية التفاوض.

أحد الأمثلة على ذلك هو عرض من التاجر لشراء سيارتك مقابل ١٠,٠٠٠ دولار أمريكي. قررت أن تعلن عن ســيارتك في الإعلانــات المبوبة في الصحف مقابل ١٢,٠٠٠ دولار أمريكي (الحــد الأقصى من النتيجة الداعمة). بالنســبة لك، البديل الأفضــل للاتفاق التفاوضي هو

١٠,٠٠٠ دولار؛ وذلــك لأنك تعرف أنه يمكنك الرجوع وقبول عرض هذا التاجر إذا لم ينجح البيع الفردي. ولكن انتظر؛ تتضمن العروض الأخرى التي يمكنك التفكير فيها بيع ســيارتك لأختك الصغرى مقابل ٧,٥٠٠ دولار. ربما يكون هذا العرض أفضل بديل، وربما لا، من عرض التاجر، وذلك بســبب قيمة العلاقة. ومن ثم، فإن إيجــاد البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي يتطلب موازنة مجموعة كبيرة من العوامل.

يمنعــك البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي من قبول الشروط غير المواتية للغاية، ويمنعك كذلــك من رفض الشروط التي يتعين عليك قبولهــا. إذا كان الحل المقدم أفضل من البديل الأفضــل للاتفاق التفاوضي، ففي هذه الحالة فإن هذا هــو الحد الأقصى للنتيجة المحتملة، ويجــب عليك قبوله. إذا كان الاتفــاق ليس أفضل من البديل الأفضــل للاتفاق التفاوضي، فيجب عليك حينئذ إعادة فتح المفاوضات. ولكن بالنســبة لك، فإن البديل الأفضل للاتفاق التفــاوضي لا يماثل أقل نتيجة مقبولة لك؛ الحد الأدنى من النتيجة المقبولة. وبدلاً من ذلك، فهــذه هي النقطة التي ســتغادر عندها إذا لم تحصل حتى عــلى أقل عرض مقبول. عندما يكون لدى الأطراف بدائل أفضل متماثلة للاتفاق التفاوضي، ففي هذه الحالة يكون التفاوض مواتيــاً لتحقيــق الاتفاق. يمكن توفــير الكثير من المال والوقت من خلال "تســوية" البديل الأفضــل للاتفاق التفاوضي، بدلاً من الاســتمرار في النزاع. في الولايــات المتحدة، ٩٠٪ تقريباً من القضايا يتم تســويتها خارج المحاكم، بسبب أن المحامين يفهمون قوة قضية كل طرف، ومــدى احتمالية فوز كل قضية في المحكمة. ومن ثــم، عندما تكون هناك احتمالية لانهيار التفاوض، ينبغي على الأطراف كشــف البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي لدى كلٍ منهم؛ من أجل معرفة إذا كانوا متماثلين.

الطبقة الثالثة: الوقت والبيئة والمحتوى والقناة:

بعد دراسة العوامل في أول طبقتين من نموذج الهدف الإستراتيجي (الشكل رقم ١٣-١)، نتنــاول الآن الطبقة الثالثة التي تتمتع بأربعة اعتبارات إســتراتيجية جديدة وأكثر تحديداً. الاعتبار الأول الذي سنتناوله هنا هو الوقت.

الوقت:

الوقت مكون ضروري من مكونات الإستراتيجية[١١]. يتعين التطرق إلى قضيتين عند دراسة عوامل الوقت: (١) متى نتفاوض، (٢) كيف نستخدم الوقت بشكلٍ أمثل أثناء التفاوض. توفر الإجابة على السؤال الثاني أيضاً رؤية للوقت الأمثل لتقديم عرضٍ أو عرض مضاد. أولاً، دعنا نتطرق إلى متى نتفاوض.

لتحسين الطاقة ومنع الانتكاسات الكبرى، حاول عقد جلسة تفاوض عندما تشعر بالراحة والصحة. توجد الكثير من الخواص الفردية، ولكن يبدو أن الإجماع يشير إلى أن معظم الناس يكونون في قمة فعاليتهم حوالي الساعة ١١ صباحاً[١٢].

على الرغم من أن الأفضل هو اختيار الوقت الأمثل للتفاوض، إلا أن هذا ليس عملياً على الدوام. ومن ثم، فإن المفاوض الذكي مستعد دوماً ولا يفقد أية فرصة للتفاوض أبداً. يمكن أن تمثل المقابلة السريعة في الكافتيريا، أو مقابلة بالمصادفة في المصعد، أو مكالمة هاتفية يبدو أنها عفوية، فرصاً عملية للتفاوض. نقتبس من John Ilish، مؤلف العديد من الكتب الأفضل مبيعاً عن قوة التفاوض التي تتضمن: "دليل الغبي للفوز أثناء التفاوض"، "لا تضيع فرصة أبداً للتفاوض، ولكن لا تتفاوض أبداً حتى تكون متأكداً من أن هذه فرصة مواتية"[١٣].

في أي عملية تفاوض، السؤال الأساسي الذي ينبغي توجيهه هو: "متى أكون أكثر قوة، ومتى يكون خصمي أكثر ضعفاً؟"، ومن الطبيعي أن تختلف الإجابة. لنفترض أن أحد المدراء يرغب في تطبيق سياسة الوقت المرن لموظفيه، فإن أفضل وقت للتفاوض على هذه السياسة مع الإدارة العليا، ربما يكون بعد تحقيق إنجازات كبيرة، أو حتى بعد أن قامت إحدى الإدارات بتغيير برنامج العمل لديها. يمكن أن يضيف التوقيت الإستراتيجي الكثير لقوة الشخص في التفاوض.

السؤال الثاني يتعلق بكيفية الاستخدام الأمثل للوقت أثناء التفاوض. بشكلٍ عام، يتوقع المرء أن تتم أكبر التنازلات وأهم أعمال التسوية قبل الموعد النهائي تماماً[١٤]. يضع الموعد النهائي المقترب ضغوطاً على الأطراف لكي توضح مواقفها الحقيقية، ومن ثم يمكن القيام بالكثير من أجل تقليل عناصر الخداع في الخطوات النهائية في التفاوض. أكدت عدد من الدراسات الكبيرة قوة القيود الزمنية على عملية التفاوض[١٥].

بسبب أهمية المواعيد النهائية، لاحظ الإرشادات التالية:

١. لا تقم بكشــف الموعد النهائي الحقيقي: عندما يعلم الخصم بالموعد النهائي للطرف الآخر، ســوف تتوقف المفاوضات حتى يعمل الموعــد النهائي كورقة ضغط للحصول على تنازلات. عندما يكون لدى الشــخص موعد نهــائي قريب للغاية، ربما يكون من الحكمة تمديد الموعد النهائي، بدلاً من الدخول في المفاوضات في ظروف غير مواتية.

٢. كــن صبوراً: يطلق على هذا أيضاً التحمل[١٦]. ينبغي على المفاوض التأني قبل الإجابة على الأســئلة وتقديم المعلومات واتخاذ القرارات. هذا يتضمن الســيطرة على ردود الفعــل الدفاعية، وكذلك تجنب النزعة لاتخاذ موقف هجومي عند الهجوم اللفظي على المرء. يســمح الوقــت المتوفر من خلال الصبر، بالفرصــة لتنظيم وفهم القضايا واختبار نقاط قوة وضعف الخصم وموازنة المخاطر، وهو أيضاً يولد إحساساً بالضغط على الخصم، وخاصةً عند اقتراب الموعد النهائي.

٣. استخدم الســاعة: لأن معظم الأمريكيين يدركون الوقت بشكلٍ واعٍ، اطلب تنازلات أو قدم تنازلات صغيرة قبل نهاية الفترة الزمنية. ومن ثم، ربما يمكنكً انتزاع إجراء ما من الخصم مباشرة قبل الغذاء أو العشاء؛ وذلك لأن الناس تميل إلى أن يكون لديهم إحســاس بالإنجاز قبل الحصول على راحة. يمكن استخدام طفرة في الأعمال لمصلحة المفاوض، إذا تم اتخاذها في الوقت المناسب.

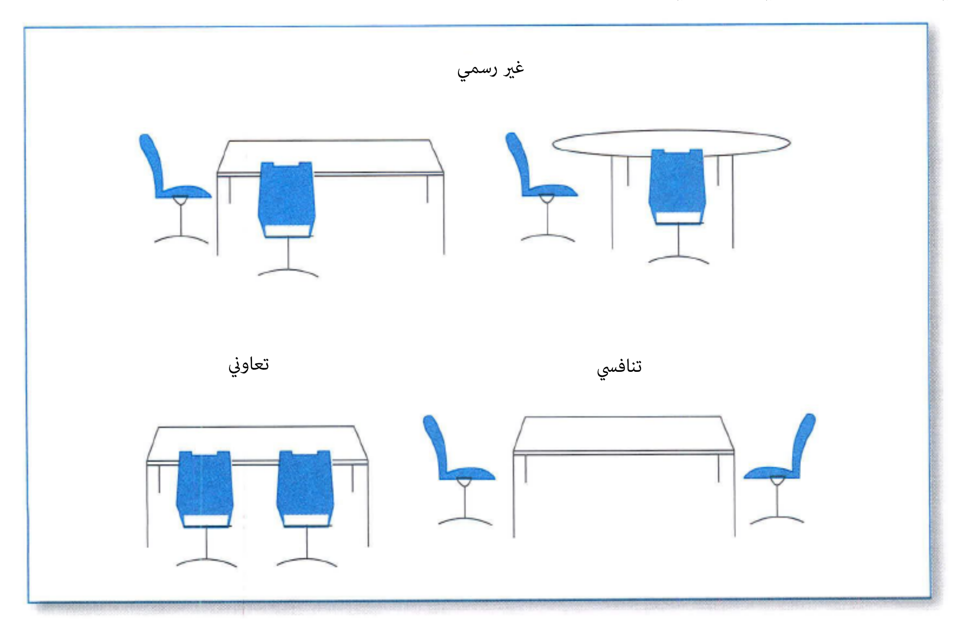
البيئة:

بالإضافة إلى الوقت والتوقيت، فإن البيئة المادية مهمة بشكلٍ إستراتيجي. يستعرض هذا الجزء مجالين من مجالات البيئة المادية، ألا وهما: الموقع والترتيب المادي.

اختيار الموقع مهم في غالب الأحيان؛ وذلك لأنه يصب بشكلٍ مباشر في مقدار السيطرة، الذي يمكن أن يمارســه كل طرف على الترتيبات المادية في الموقع، وكذلك على المناخ النفسي الذي يحدث فيه التبادل. في المفاوضات التي تتم في مكان (مقر) أحد الأطراف، فإن المضيف له حق شرعي لتحمل مسؤولية ترتيب المجال المادي. هذا يماثل ميزة أن يلعب فريق رياضي على ملعبــه في الرياضة؛ فإن الفريق صاحب الملعب يكون أكــثر احتمالية ليكون الفائز في كلا الموقفين.

ما هي أفضل وسـيلة لترتيب قاعة المؤتمرات أو المكتـب للمفاوضات؟ أولاً، ينبغي منع الملهيات مثل المكالمات الهاتفية. يمكن أن تكون المكالمات الهاتفية ذات كلفة عالية إذا تمت في وقت حرج في التفاوض. ثانياً، تجنب الجلوس في موضع يوحي بالتبعية أو حتى المساواة. إذا كان المـكان قاعة مؤتمرات، اجلس على رأس الطاولة، وإذا كان في مكتبك فاجلس خلف المكتب. أيضاً، ينبغي أن يكون معك الأدوات المناسـبة، مثل: الألواح الورقية، الحاسـب، أو طـاولات الكتابة. وجود هـذه الأدوات يؤكد على صدق موقفك. وعـلى الجانب الآخر، إذا كانت أهمية العلاقة بين أطراف التفاوض عنصراً أساسياً، فإن ترتيبات القوة هذه ربما تكون أقل أهمية. الجلوس على طاولة مسـتديرة وإظهار الاحترام المتبادل، ربما يوفر للمدير قوة أكبر؛ لأن المدير اختار بيئة توحي بالتعاطف تجاه الآخر. ربما تتسـبب هذه الإستراتيجية في الحصول على تنازلات أكبر بناءً على الثقة بين الطرفين.

الانتبـاه للترتيبات المادية في القاعة، والموقف المادي الذي يأخذه الخصم في المفاوضات، يوفر معلومات قيمة للغاية.



الشكل (١٣-٢) ترتيبات الجلوس

يوضح الشـكل رقم (١٣-٢) العديد من الاحتمالات. على سبيل المثال، وجدت دراسات قائمة على المراقبة والانتباه أجراها أحد الباحثين، فيما يتعلق بتفضيلات الجلوس في العديد من السياقات الاجتماعية، أن الأمريكيين المشتركين في المحادثات غير الرسمية يفضلون عادةً الجلوس عند الزاوية اليمنى لبعضهم بعضاً (إذا كان الجلوس على طاولات مربعة أو مستطيلة)، أو بجوار بعضهم بعضاً إذا كان الجلوس على طاولة دائرية. وجد هذا الباحث أيضاً أن الجلوس جنباً إلى جنب يحدث في العلاقات التعاونية. ومع ذلك، فإن الجلوس وجهاً لوجه كان أكثر الترتيبات تفضيلاً في العلاقات التنافسية، مع وجود فراغ واسع بشكلٍ معقول يفصل بين الأطراف. لاحظ هذا الباحث أيضاً حواراً أقل عندما يجلس الناس بعيداً عن بعضهم، بالمقارنة مع جلوسهم جنباً إلى جنب أو وجهاً لوجه[١٧].

هناك بعض العناصر الأخرى غير اللفظية التي تلعب دوراً في التفاوض. على سبيل المثال، يمكن للشخص أن يستخدم المسافة للحصول على القوة. وجد المؤلف وعالم الأنثروبولوجيا المشهور Ray Birdwhistell أنه عندما يكون الأطراف في مواقف تنافسية، فإنهم يجدون القرب مهدداً لهم[١٨]. ونتيجةً لذلك، إذا كان المدير يرغب في وضع ضغط على الخصم، ربما ينتقل ليكون أقرب جسدياً منه. يمكن أن يكون التواصل بالعين أداة قوية في التفاوض. تشير الأبحاث إلى أن الناس يتجنبون التواصل البصري المباشر في المواجهات التنافسية؛ لأنه مرهق[١٩]. يجدون أن هذا التواصل حميمياً ومهيمناً، أو يكشف بشكلٍ مفرط الدوافع التي يرغبون في إبقائها مخفية عند الانخراط في علاقة تنافسية[٢٠]. وفي الصدد ذاته، وجد باحثون آخرون أن الناس لديهم صعوبة أكبر في الكذب بشكلٍ مقنع عند مراقبتهم عن قرب، مما لو لم تكن هناك مراقبة عن قرب[٢١].

إذا لم يكن بإمكانك استخدام أفضلية الأرض في التفاوض، حاول عقد التفاوض في أرض محايدة. ومن ثم، فعند التفاوض مع مدراء على مستوى عالٍ، ربما يكون من غير الملائم أن تطلب منهم القدوم إلى مكتب مدير في مستوى أقل. ومع ذلك، يمكن للفرد أن يقترح أن يجتمع كلا الطرفين في قاعة المؤتمرات من أجل تجنب المقاطعات، وذلك بأن يقول: "أعلم أنك مشغول، وتتم مقاطعتك بشكلٍ كبير. ما رأيك بأن نتقابل في قاعة المؤتمرات حتى يمكننا الاجتماع لبضع دقائق؟" أو ربما يكون الاجتماع وقت الغذاء وسيلة سهلة لتحييد موقف ما. ربما يكون الخصم مرتاحاً وقت الغذاء، وربما يكون من المحتمل معادلة أي ميزة مراتبية.

عندمــا لا يكون لديــك بديلٍ للاجتماع في مكتب الخصم، فلن تكــون بحاجة إلى القيام بــدور التابــع على الفور. عــادةً يكون الخصم جالســاً إلى مكتبه وأنــت تجلس على كرسي جانبي، أو أسوأ من ذلك، على كرسي منخفض. يمكنك معادلة هذا العيب بشكلٍ سريع فقط من خلال الوقوف والتحرك في الأرجاء أثناء التحدث. من خلال هذا الأســلوب البســيط غير اللفظي، أصبح من الممكن الآن النظر من أعلى إلى الخصم.

محتوى الرسالة:

المرسِــل والمستقبل والغرض والوقت والبيئة كلها أمور تساعد على تحديد مرحلة ما هو بالفعل لب المفاوضات: الرســالة ذاتها. تدور المفاوضات حول مقدار المعلومات الذي يقرر كل طرف أن يرويه (أو ألا يرويه) بشــأن الدوافــع والتفضيلات الحقيقية. يبني المفاوضون مثــل هذا القرار ليس على معاييرهم الذاتية فحســب، ولكن أيضاً على ســلوكيات وانفتاح وأمانة خصومهم قبل وأثناء التبادل.

عــلى الرغم من أن الرســائل غير اللفظية مهمــة، إلا أن الكلمة المنطوقة هي الشــكل الأســاسي للاتصال في المفاوضات. الأنواع الأساسية من الرســائل اللفظية المناسبة للمناقشة هنا، تقوم بتنازلات وتثير وتستجيب للأسئلة، ولكن أولاً سوف نتناول الرسائل الافتتاحية.

الرسائل الافتتاحية:

هل ينبغي أن تبدأ المفاوضات بمناقشــة فورية للقضايا الأساســية، أو هل من الأفضل بدء المفاوضات بحوار ودي محايد؟ تعتمد الإجابة على إجمالي الوقت المسموح للمفاوضات، ونوع العلاقة الســابقة مع الأطراف المشاركة في المفاوضات، وما إذا كان المناخ العام ودوداً أو عدوانياً.

في الولايــات المتحــدة، الممارســة المقبولة هي البــدء بمحادثة عامة حــول الموضوعات المحايدة، ولكــن المحادثة تنتقل بشــكلٍ سريــع إلى حدٍ ما نحــو قضايا الحوار. ينطبق النمط ذاته على الكثير

> قِف وفكّر
>
> ١- عندما تبدأ الانتقال من الحد الأقصى مــن النتيجة الداعمة لــك تجاه أقل نتيجة مقبولــة لك، هل ينبغي عليك القيــام بتنازلات بســيطة نســبياً أو تنازلات كبيرة؟ ولماذا؟
>
> ٢- في وقــت لاحق مــن المفاوضات، هل ينبغي أنٍ تصبح تنازلاتك أكبر أم أصغر؟

من الأوربيين الغربيين. ومع ذلك، ففي المكسـيك والعالم العربي ومعظم الدول الآسـيوية، فإن المحادثات المبدئية المحايدة تكون عادةً أطول بكثير.

التنازلات:

ذكرنا سابقاً أنه من المهم تأسيس أقل نتيجة مقبولة والحد الأقصى من النتيجة الداعمة قبـل التفـاوض، ولكن من غير المستحسـن تحديد هذه النتائج بشـكلٍ مبكر في التفاوض. وبالأحـرى، من الأفضل تحديد أقل نتيجـة مقبولة للطرف الآخر. تبدأ بعد ذلك في الانتقال بعيـداً عن الحد الأقصى مـن النتيجة الداعمة لك، تجاه أقل نتيجة مقبولة لك، وتجاه الحد الأقصى من النتيجة المقبولة للطرف الآخر. يتم تحقيق هذا في الأغلب من خلال سلسلة من التنازلات.

يتـم تحديد متى وكيف يتـم القيام بالتنازلات من خلال المعلومـات التي تم الحصول عليها من الأسـئلة – موضوعنا التالي. ومع ذلك، فإن مبادئ قاعدة المساواة يمكن أن تخدم كإرشادات للقيام بالتنازلات. يشـير المبدأ الأول للمساواة إلى أن المفاوضين يتوقعون بشكلٍ عام من بعضهم البعض، أن يقوموا بعددٍ مسـاوٍ من التنازلات من نقطة البدء الأولية لهما. يتعلـق المبدأ الثاني بالمسـاواة في التضحيـة، وطبقاً لهذا المبدأ يتم الحكم على "المسـاواة"، مـن خلال المقدار الذي يتنازل عنه الشـخص بالقياس إلى تطلعاته – بمعنى آخر، من يقوم بالتضحيـة الأكبر. تخيل موقفاً يتفاوض فيـه اثنان من المدراء على إعادة تنظيم العديد من الإدارات. غادر مدير ثالث ولم يحل أحد آخر محله. ونتيجةً لذلك، سوف يتم نقل واجبات إدارته إلى المدراء الباقين. خلال هذه المفاوضات، يتعين على المديرَين أن يدركا أن كلاً منهما قد قام بعدد متسـاوٍ من التنازلات، وكذلك مقدار متسـاوٍ منها، ولكن من الصعب تحديد الأعـداد والمقادير بدقة عند التفاوض على بنود، مثل: الواجبات الوظيفية والارتباط المباشر والميزانية. ومن ثم، فإن الطريقة التي يتم من خلالها القيام بهذه التنازلات مهمة. يستخدم المفاوض الفعال لغة إيجابية؛ للتأكد من أن التنازلات تبدو متكررة وكبيرة.

الأسئلة:

يرتبط تحقيق الإجماع بشـكلٍ كبير بتوجيه الأسـئلة والإجابة عليها. تناقش Dorothly Leads قوة الأسئلة في كتابها المعنون "أسئلة ذكية"[٢٢]. أشارت Leads إلى أن الأفراد يهتمون

بالســؤال بشــكلٍ أكبر من العبارة؛ وذلك لأنهم يعرفون أنه مــن المتوقع منهم الإجابة على السؤال. عندما يسمعون عبارة، على الجانب الآخر، ربما لا يتوقع منهم الرد على الإطلاق. وفي حين أن الأسئلة المغلقة يمكن أن تكون ملائمة في بعض الأوقات، إلا أن الأسئلة ذات النهايات المفتوحة غالباً ما تجمع معلومات قيمة، يمكن اســتخدامها لاحقاً أثناء عملية التفاوض. إن من خلال هذه الأســئلة يقوم المفاوض الفعال بتحديد وقت التنازل، ومقدار التنازلات التي يتعين عليه تقديمها.

ربما يقوم المفاوض بدون قصد بالعزف على وتر عاطفي من خلال توجيه ســؤال معين، وأن يثير العداء. ومن ثم، ربما يكون من الضروري إعداد الأرضية قبل توجيه الأســئلة. أحد الطرق لتحقيق هذا يكون من خلال توضيح الســبب، أو الأســباب وراء توجيه سؤال ما إذا كانت هناك احتمالية للإحراج.

تخدم الأسئلة أغراضاً خمسة، هي:

١. إثارة الاهتمام: "متى تغير هذا؟" أو "هل تعلم بشأن...؟".

٢. الحصول على المعلومات: "ما الفرق بين البندين؟" أو "ما قيمة هذه النقطة؟".

٣. التوضيح: "لا زلت أشــعر بالارتباك بشــأن دافعك هنا. ما الذي يهمك أيضاً؟" أو "ما هي المصطلحات التي استقررنا عليها حتى الآن؟".

٤. تحفيــز التفكير: "هل يمكنك أن تبدي رد فعلك تجاه البند الثاني؟" أو "ما هي بعض البدائل الأخرى؟".

٥. الوصول إلى النتيجة أو الملخص: "هل يمكنك تلخيص عرضك؟" أو "هل نحن جاهزون للتصرف؟" أو "هل لدينا اتفاق؟".

في حين أن إعداد العديد من الأسئلة يعد عادةً فكرة جيدة، إلا أن بعض الناس ينخرطون بشكلٍ كبير في توجيه الأسئلة، لدرجة أنهم يتوقفون عن الإنصات. وبالمثل، يمكن للقليل من الناس التفكير في جميع الأســئلة المناســبة أثناء المفاوضات الفعلية. الاستعداد يساعد على التغلب على كلا الاحتمالين.

إذا أردت إجابة معينة، اســأل سؤالاً إيحائياً. السؤال الإيحائي يقود الشخص الذي يجيب على السؤال من عبارةً إلى عبارة أخرى، حتى يتم تحديد منطق برهان موجه السؤال. أدناه مجموعة من الأسئلة الإيحائية:

هل البحث مشــمول في تكلفتك؟ أين؟ كيف تم تقسيمه بالتناسب بين الوظائف؟ اذكر السبب الفعلي لتضمينه في الرسوم في حين أنك قلت: إن هذه الوظيفة لا تتضمن أبحاثاً.

في هــذا المثال، ربما يعرف الســائل، أو لا يعرف الإجابة، ولكنــه وجه خصمه إلى نتيجة مخطط لها مسبقاً.

عندمــا لا تكــون هناك حاجــة لتوجيه الخصم في اتجاه معين، اســتخدم الأســئلة ذات النهايات المفتوحة – وهي الأسئلة التي تبدأ عادة بـ: كيف، لماذا، ماذا. على سبيل المثال، "ما اقتراحاتك لغلق هذه الفجوة؟"، "ما الســبب في أن الخطة (أ) أفضل من الخطة (ب)؟"، "ما هو العرض؟". الأســئلة المفتوحة تدعو الناس للتعبير عن أفكارهم بحرية، وهذه هي أنواع الأسئلة التي تشير إليها Dorothy Lead على أنها الأسئلة الذكية.

هناك نوع آخر من الأسئلة، ألا وهي الأسئلة البلاغية، وهي الأسئلة التي يتم توجيهها ليــس للحصول على إجابة ولكن للتأثير في الآخرين. وبــدلاً من البحث عن إجابة، يحاول هذا النوع من الأسئلة جذب الاهتمام إلى بند معين. تتضمن أمثلة الأسئلة البلاغية: "برأيك مــا الذي ســيقوله نائب الرئيس عن أمر مثل هذا؟" أو "هــل تريد منا بالفعل أن نصدق هذا؟".

عــلى العموم، ينبغي تجنب الأســئلة الثنائيــة أو القسرية أو التــي لا تتضمن أكثر من اختيار. السؤال مثل: "هل تفضل مكتباً في الزاوية وبه حاسب آلي، أم هل تفضل مكتباً أكبر ولكن دون كرسي إضافي؟ ينبغي تقســيمه إلى ســؤالين. هذا السؤال إذا تم توجيهه كما هو مصاغ ســابقاً، فسوف يؤدي إلى الارتباك أو ربما حتى يطلب الخصم كلا الأمرين. وعلى نحو مشــابه، فإن الأســئلة ذات الاختيار الإجباري ستجعل خصمك يشــعر بأنه وُضع في موقف حرج، وربما يقوم بإنهاء المفاوضات. وبالمثل، يتجنب المفاوض الحكيم أسلوب توجيه الأسئلة بشكلٍ سريع. يحتاج الخصم إلى الوقت للإجابة، ويحتاج السائل إلى الاستماع إلى الإجابات.

الاســتخدام الأخير الفعال للأسئلة هو إرجاع المفاوضات إلى مسارها، عندما يضع الخصم بعض العوائق. أكد Stuart Diamond، وهو بروفيسور في كلية وارتون Wharton للأعمال

وخبير بارز في التفاوض، على أهمية الأسـئلة من أجل السـعي لتحقيق الهدف. على سبيل المثـال، عندمـا يصرح الخصم قائـلاً: "لا يمكنني فعل هذا من أجلك في هـذا الوقت"، فإن المفاوض الذي ينصت بانتباه ربما يجيب قائلاً: "متى يمكنك فعل ذلك؟" أو "من أيضاً يمكنه فعل ذلك؟"[٢٣]. يكمل المفاوض العملية عندما يجيب من خلال توجيه الأسئلة.

للإيجاز، اجعل الغرض من سـؤالك في الاعتبار دوماً. أنصت حتى الوقت المناسب، ومن ثم قم بصياغة السـؤال من أجل تلبية الاحتياجات السـائدة. يلخص الجدول رقم (١٣-٣) العديد من أنواع الأسئلة والغرض منها في المفاوضات.

الجدول (١٣-٣) الأسئلة التي يتم توجيهها عند التفاوض

نوع السؤال	الغرض
سؤال مغلق.	إثارة الانتباه، الحصول على الالتزام، التوضيح، إعادة التوجيه.
سؤال مفتوح.	الحصول على المعلومات، تحفيز التفكير.
سؤال إيحائي.	توجيه الإجابة.
سؤال بلاغي.	جذب الاهتمام، التأثير في الآخرين.

الإجابة على الأسئلة:

التفـاوض هو لعبـة توجيه الأسـئلة والإجابة عليها. يعـد الاسـتعداد والانتباه العقلي الضروريـان لتوجيه أسـئلة هادفة، ضروريَّـين للإجابة على هذه الأسـئلة كذلك. ربما أهم استعداد هو العصف الذهني، وأن يتم مسبقاً كتابة الأسئلة الأكثر احتمالاً في أن يتم إثارتها. اطلـب من زميلك أن يعمل مثل محامي الشـيطان (أن يكون مخالفـاً لك في الرأي)، ويثير مجموعة من الأسئلة الصعبة قبل التفاوض. كلما أعد الشخص الكثير من الإجابات المحتملة، كلما كانت هذه الإجابات أفضل.

تذكر دوماً اثنين من الإرشادات العامة عند الإجابة على الأسئلة: (١) لا تُجب أبداً إلا بعد فهم السؤال بالكامل، (٢) خذ الوقت المطلوب للتفكير في الإجابة. بالإضافة إلى تطبيق هذين الإرشـادين، يمكنك ممارسـة أحد خيارين عند الإجابة: أولاً، ربما يمكنك الإجابة على السـؤال

بدقــة وبشــكلٍ كامل. وعلى الرغم من ذلك، ففي حين أن مثــل الوضوح لا يُنصح به دوماً في العديــد من المفاوضات، فإن الخيار الثاني هو ألا تكــون صريحاً بالكامل عند الإجابة[٢٤]. على ســبيل المثال، عنــد التفاوض على راتب الوظيفة الجديدة، ليس مــن الحكمة أن تجيب على الســؤال التالي بشــكلٍ مباشر: "ما هو الراتب الذي تفكر فيه؟". مــن الأفضل أن تجيب على السؤال على النحو التالي: "ما الراتب الذي تدفعونه عادةً لمثل هذه الوظيفة؟". إذا كان الحد الأقــصى من النتيجة الداعمة البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي بالنســبة لك، أقل من الحدود الأدنى للطرف الآخر، فلن تكون كشفت حدودك بشكلٍ سريع.

عندما لا ترغب في الإجابة على الســؤال، هناك العديد من الخيارات المتوفرة: أولاً، ربما يمكنك أن تختار أن تجيب على جزء من الســؤال فحســب. على ســبيل المثــال، ربما يكون السؤال: "ما المطلوب لكي تنتهي من هذا المشروع بحلول الأول من مايو؟". يمكنك الإجابة من خلال ذكــر كل ما هو مطلوب؛ لكي تنجز المهمة بدون أي إشــارة إلى التاريخ. من خــلال الحصول على معلومات كاملة ومفصلة، يعتقد المســتجوب أن الســؤال قد تمت الإجابة عليه. وفي غضون ذلك، ربما يمكنك البقاء بعيداً عن احتمالية التسبب في ضرر للمعلومات.

> قِف وفكّر
>
> ١. اذكر بعضاً مــن مميزات الإجابة على السؤال من خلال سؤال آخر.
>
> ٢. اذكر بعضاً من المخاطر.

هناك احتمالية أخرى وهي طلب التوضيح حتى ولو كان السؤال واضحاً بشكلٍ كبير. في الغالب عندما يحاول الناس توضيح ســؤالٍ ما، فهم يغيرون، بقصد أو بدون قصد، الســؤال بشــكلٍ كبــير، أو يقدمون منظــوراً إضافياً في نــوع الإجابة المرغوبة. وبالمثــل، فإن الوقت المطلوب لإعادة صياغة السؤال يوفر وقتاً إضافياً لك؛ للمناورة من أجل التفكير في الإجابات المحتملة. وهناك تنويع آخر، وهو طلب توضيح جزء من الســؤال فحســب، ومن ثم صرف الانتباه بعيداً عن باقي الســؤال. ونتيجة لذلك، ربما ينتهي بك الأمر مضطراً إلى الإجابة عن جزء من السؤال فحسب.

هناك احتمالية ثالثة وهي الإجابة عن ســؤال مختلف. وبهذه الحيلة، فإن السؤال الذي تمت الإجابة عليه يشــبه بشــكلٍ كبير الســؤال الذي تم توجيهه، لدرجة أن الســائل يعتبر الإجابة مرضية. على ســبيل المثال، عندما تســأل عن أي بند من بنود الموازنة يكون أنسب

لإســقاطه من طلبات الموازنة للعام القادم، يمكنــك أن تجيب بأن التضخم يؤثر على جميع مجــالات الموازنة، ثم يمكنك ذكر أمثلة محددة على تأثــيرات التضخم. يمكن أن تتبع ذلك، بدوره، بالبديل الأفضل، ألا وهو الإجابة على الســؤال بسؤال. على سبيل المثال، "برأيك، أي من المجالات في الشركة بالكامل كان للتضخم أكبر تأثير عليها؟". هذا الأســلوب يمكن، أو لا يمكن، أن يحول الانتباه بعيداً عن الســؤال المبــدئي، ولكن هذا في الغالب أفضل من إعطاء إجابة مباشرة.

البديل الرابع هو الإجابة على سؤال منفي بإجابة مثبتة. عند التفاوض على الراتب، فإن الســيناريو التقليدي أن يسأل الخصم السؤال التالي: "ما الذي تعتقد أنها أكبر نقطة ضعف ســوف تجلبهــا عليك هذه الوظيفة؟". من الطبيعي أن الإجابة الشــاملة والدقيقة ســوف تضعك في موقف غير مناسب. الإجابة الإيجابية الإستراتيجية تكون على النحو التالي: "حسناً، أحياناً أنشــغل بالعمل بشكلٍ كبير للغاية، وربما أظل في العمل حتى وقت متأخر ليلاً. هذا ليس عادلاً بالنسبة لأسرتي. لذاً، ينبغي عليّ أن أتعلم أن أوازن وقتي بين أسرتي وعملي". هذه الإجابة تسحب الميزة من الخصم؛ وذلك لأنه من الصعوبة بمكان التقليل من شخص يعمل بجد، وفي الوقت ذاته محب لأسرته.

المفتاح الحقيقي للإجابة على الأسئلة هو المقدرة على التفكير بسرعة وبديهية. سوف تصبح هذه المهمة أسهل مع الخبرة، ولكن لا يوجد أي بديل للتدرب على الأسئلة المحتملة والاستعداد.

القناة:

كان التفاوض وجهاً لوجه يعد فيما سبق القناة الوحيدة الصالحة للتفاوض، ولكن الحال تغــير. يجب على المفاوضين في هذه الأيام التفكير في العديد من قنوات الاتصال عند تطوير إستراتيجية التفاوض.

سواء تم التفاوض وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو بشكلٍ إلكتروني، إلا أن الوسائط المكتوبة تلعب عادةً دوراً أساســياً[٢٥]. أشــهر هذه الوسائط اســتخداماً هو خطاب النوايا، الذي يلي الكثــير من المفاوضات. تكون ذاكرة المرء بعد خمس دقائق من انتهاء المحادثة عادةً أفضل منها بعد خمســة أيام. يؤكــد خطاب أو مذكرة النوايا على أن جميــع البنود المهمة قد تم الاتفاق عليها.

الشــخص الذي يقــوم بكتابة الخطاب أو المذكرة له الأفضلية؛ وذلك لأن هذا الشــخص يفسر المعاني ويصوغ الكلمات لكي تعكس فهمه للمناقشــة. لا تتعلق المسألة هنا باستغلال الطرف الآخر أو إمســاك الخصم في المصيدة. الأمر ببســاطة هو أن تقوم بصياغة مجالات الاتفاق بأسلوبك الخاص بدلاً من ترك هذا لخصمك.

وبالطبع، لا يمكنك كتابة الخطاب بنبرة توحي بأن خصمك شــخص لا يمكن الوثوق به. يمكنــك تحقيق هذه البراعة بســهولة بالغة. في أحد المواقف قام أحد المديرين باســتضافة العديــد من الموظفين من مكتب خــارج المدينة. قدم المدير إيصالاً بالمصروفات تبلغ قيمته ٤٠٠ دولار، ولكــن شــيك الراتب التالي لم يغطِّ المصروفات. تناقــش هذا المدير مع مشرفه. وبعــد مفاوضات طويلــة وافق المشرف على دفــع ٣٠٠ دولار من مبلــغ ٤٠٠ دولار. بعد المفاوضات أرسل المدير البريد الإلكتروني المختصر التالي:

التاريخ: ١١ مارس ٢٠١٥

إلى: كريس أفرسون Chris Averson

من: بات هارولدز Pat Harolds

الموضوع: إيصال المصروفات

أشــكرك على وقتك وجلوسك معي ومناقشــتك المصروفات التي أنفقتها، عندما استضفت المهندسين من سانت بول St. Paul. أتطلع إلى استلام مبلغ ٣٠٠ دولار مع شيك الرواتب التالي.

هذه الرسالة الإلكترونية السريعة لم تؤكد على نتائج المفاوضات فحسب، ولكنها أسست كذلك لحسن النية.

يمكن للمدراء أيضاً اســتخدام المراسلات المكتوبة ليقللوا من أهمية قضية ما، أو يلطفوا من موقف حســاس للغاية. من شــأن التراسل أن يُرجع قضية ما إلى المنظور مرة أخرى، من خلال الإظهار ببراعة أن المسألة لم تعد ذات أهمية بالغة. وفي الغالب، فإن الكلمة المطبوعة يمكن أن تضفي مصداقية يفتقر إليها الاتصال وجهاً لوجه؛ وذلك لأن بعض الناس أكثر عرضةً للتعامل بجدية مع ما يرونه أكثر مما يســمعونه. وبالمثل، فإن المذكرة المكتوبة بعناية تميل إلى أن تكون أقل عاطفيةً من التفاعل وجهاً لوجه.

أخيراً، يمكن للمدراء اســتخدام المراسلات المكتوبة من أجل عرض موقف ما عندما يكون التفسير المعقد ضرورياً. من الصعوبة بمكان عرض مناقشة معقدة تتضمن رسوماً وأشكالاً عن التكلفة من خلال العرض الشــفهي فحســب. يمكن أن تكون العبارة المكتوبة أو حتى الرسم البياني مفيداً عند عرض مثل هذه المناقشات. وعلاوةً على ذلك، إذا لم يكن لدى الخصم مثل هذه الوســائل، فربما يكون من الصعب صياغــة الحجج المضادة. المدراء الذين يعتقدون أن قناة الاتصال الوحيدة هي الاتصال وجهاً لوجه، يقللون من خياراتهم بشكلٍ كبير.

الطبقة الرابعة: الإستراتيجيات الأساسية:

وصلنا إلى لب نموذج الاتصال الإداري الإستراتيجي (الشكل رقم ١٣-١): كيف يعمل المدير وكيف يبدو وكيف يعلن عن الحد الأقصى من النتيجة الداعمة، وكيف يتفاعل مع أســلوب الخصم، وكيف يؤسس الظروف البيئية، وكيف يسأل وكيف يجيب عن الأسئلة. كل ما سبق يسهم في إستراتيجية التفاوض. يقوم المدراء بتجميع متغيرات التواصل هذه، سواء بقصد أو من غير قصد؛ من أجل تطوير إستراتيجية أساسية للتفاوض. يمكن لست إستراتيجيات عامة تم مراجعتها في الفقرات التالية، أن تساعدك على تجميع مجالات التواصل المختلفة بشكلٍ منهجي. لا نفضل أســلوباً معيناً على الأســاليب الأخرى. وبدلاً من ذلك، فإن هذه الأساليب الستة تمثل احتمالات ربما تناسب موقفاً معيناً بشكلٍ أفضل[٢٦]، وهي كما يلي:

المفاجأة:

تتضمــن إســتراتيجية المفاجأة عــرض هدف أو تقديــم تنازل بطريقة غــير متوقعة في التفــاوض. على ســبيل المثال، ربما يقوم أحد المدراء بالتفاوض عــلى بنود الميزانية مع نائب الرئيس، فيطلب فجأة منصباً جديداً. ربما تأخذ المفاجأة الطرف الآخر على حين غرة بشــكلٍ كامل. ولذا، فإن الطلب الإضافي يتم الموافقة عليه خاصة أنه لن يضيف أية نفقات جديدة.

التنازل السريع عن أي بند غير ضروري ربما يشكل نوعاً آخر من المفاجآت. مرة أخرى، ربما يتــم هذا التنازل عن بند لا يرتبط بالتركيز الأســاسي للتفاوض، على أمل أن يعزز هذا التنازل تنــازلاً آخــر في المقابل يقوم به الخصم. ربما تكون المفاجــأة قيمة على وجه خاص مع خصم يكون تحت ضغط الوقت؛ وذلك لأنها من الممكن أن تشجع على بعض التنازلات السريعة.

الخداع:

عنــد لعب البوكر Poker، ربما تمارس الخداع، من خــلال تقديم طُعم كبير حتى ولو لم تكــن جاهزاً لدعمِ هــذا الطعم. من خلال الخداع، تأمل في إخافة خصمك. هذا الأســلوب مناسب أيضاً أحياناً في التفاوض الإداري. الخداع هو فن خلق الوهم دون اللجوء إلى الكذب أو اســتخدام التضليل الصريح، يعد مــن أدوات اللعب النظيف في التفاوض؛ وذلك لأن كل طــرف يحاول تعظيم مكاســبه الخاصة. هناك فرق بين الاحتفــاظ بالمعلومات وبين تقديم بيانات خاطئة. على ســبيل المثال، عندما يتفاوض شــخص ما على شراء طاولة لمكتبه، هناك فرق بين أن يقول: "لا أرغب في أن أدفع ما يتجاوز مبلغ ٩٠٠ دولار"، وبين القول: "لا يمكنني إنفاق أكثر من ٩٠٠ دولار". ربما لا يرغب الشخص في إنفاق أكثر من ٩٠٠ دولار، ولكن لديه أموال إضافية إذا كانت هناك حاجة لذلك.

الإسناد:

تستخدم إستراتيجية الإســناد عندما تكون هناك فكرة مرتبطة بفكرة أخرى. على سبيل المثال، ربما يســتخدم مدير العلاقات العامة هذا الأســلوب عند التفاوض على إســتراتيجية جديــدة مع نائب مديره الإداري: "قرأت في مجلة الثروة Fortune أن شركة ABC الدولية، قد غيرت من نهجها تجاه اجتماع المســاهمين. اســتخدمت ABC نهجاً يشــبه النهج الذي أقترحه". يسند هذا المدير أسلوبه على أسلوب ABC من أجل بناء المصداقية.

يستخدم المشرّعون أيضاً شكلاً من أشكال الإسناد عند عرض مشروعات القوانين؛ يقومون بإرفــاق بنــد مثير للجدل "كملحق" مــع شيءٍ ما يحظى بدعم كبير. يســتخدم المدراء هذا الأسلوب في المفاوضات عندما يقومون بإسناد خاصية غير مرغوبة مع خاصية مرغوبة. على سبيل المثال، ربما يطلب من شخصٍ ما أن ينتقل (غير مرغوب) مع منحه ترقية (مرغوبة).

الأمر الواقع:

الأمــر الواقع هو نوع من الخداع الذي يقول: "في الواقع، هذا هو. لقد تم إنجاز الأمر". تقوم بوضع شروط العرض، وتتصرف كما لو كانت الشروط مقبولة للطرف الآخر. التوقع هو

أنــه عندما تتم صياغة قضية ما كما لو كانت بياناً ختامياً تم التفاوض بشــأنه، فإن الخصم ســوف يقبلها بقليل من الاعتراض أو بلا اعتراض على الإطلاق. لنفترض أنه قد تمت مناقشــة بند ما لبعض الوقت، ولكن لم يتم التوصل إلى اتفاق راســخ. ربما يمكنك كتابة خطاب نوايا يتعلق بالمفاوضات، وأن تقرر أنه قد تمت تســوية القضية. باستخدام هذا الأسلوب، أحياناً يدفع الوكلاء العقاريون المشــترين العنيدين على القيــام بإجراءٍ ما، من خلال كتابة شروط المشترين غير النهائية في العقد. بمجرد أن تتم كتابة التفاصيل، يُطلب من المشتري أن يوقع، وهو في الغالب يفعل ذلك.

اقبل أو ارفض:

يســمح موقف "اقبل أو ارفض" للخصم بمعرفة أن هذا العرض هو أفضل عرض تقدمه، وهو يمثل الحد الأقصى من تعديلات الهدف الذي يرغب الشخص تحقيقه. عند تقديم عرض "اقبــل أو ارفض" (والذي يعد في الواقع عرضاً نهائيــاً)، فأنت تتحمل مخاطرة أن يتم رفض العرض. ولذا، ربما لن تكون هناك فرصة لتحسينه أو حتى إحياء المفاوضات مرة أخرى. ربما يمكنك أن تتبع هذا بعرض مختلف إذا تم رفض العرض المبدئي "اقبل أو ارفض". وعلى الرغم من ذلك، فسوف تفقد مصداقيتك. يمكنك استخدام هذه الإستراتيجية مرة واحدة فحسب.

الحاجب:

في المفاوضــات، يعد الحاجب طرفاً ثالثاً يســتخدم من قِبل المفــاوض كجزء من عملية التفــاوض؛ تعمل مثــل الحاجب بين الخصم وبــين متخذ القرار النهائي. على ســبيل المثال، افــترض أنــك تتفاوض مع مقاول خارجــي. ربما يمكنك أن تقول: إن شروطــاً معينة اقترحها المقاول بحاجة إلى الموافقة عليها من قِبل آخرين في الشركة. عندما لا تتم الموافقة على هذه الشروط، ربما يجد الخصم أنه من الضروري تقديم تنازلات لكي تظل الصفقة مستمرة. ربما يكون الطرف الثالث في الحقيقة شــبحاً في الخلفية، ولكن هــذا الإجراء يوفر وقتاً للتفكير، وربما يزيل بعضاً من الميزة الهجومية للخصم. بدلاً من التفاوض شخصاً لشخص، فإن الخصم أمامه خصمان الآن، ومن الصعوبة بمكان التفاوض من خلال "حاجز" أو حاجب.

عادةً يســتخدم المفاوضون أســلوب الحاجب، ولكن هذا الأسلوب له عائق خطير؛ فهو يعطي الانطباع بأنك محدود القدرات. اســتخدم هذا الأســلوب بحرصٍ بالغ عند التفاوض

عــلى الرواتب والميزانيات مع مرؤوســيك؛ لأنه ســيبدو عاجلاً أن ســلطتك في اتخاذ القرار محدودة، ومن ثم فسوف يقل الاحترام والتأثير.

إذا كان الأمر ممكناً، لا تدع الخصم يســتخدم أســلوب الطــرف الثالث. بدلاً من ذلك، حاول الوصول إلى صانع القرار مباشرةً. أسلوب الحاجب يرشح الاتصالات. ولذا، يتم إضعاف الكثير من الإستراتيجيات التي يتم استخدامها على الطرف الآخر.

الإســتراتيجيات الستة ما هي إلا اقتراحات. دمج بعض من هذه الإستراتيجيات أو حتى اســتخدام إســتراتيجيات أخرى أمر ممكن. كل إســتراتيجية لها عيوب ومميزات ومخاطر اعتماداً على المتغيرات التي تمت مناقشــتها في هذا الفصــل، وتلخيصها في نموذج التواصل الإســتراتيجي (الشكل رقم ١٣-١). وضع الإستراتيجية المناسبة ليست مهمة سهلة. تتطلب الإســتراتيجية الجيــدة مقدرة تحليليــة وفهم التواصــل ومجموعة مُنقحة مــن المهارات والإبداعيــة. وعلى الرغم من ذلك، بعد أن تــدرس هذا الفصل، ينبغي أن تكون قادراً على الدخول في المفاوضات بثقة.

ملخص:

يعد التفاوض أداة ملائمة للتســوية في مواقف حل النزاع. قبل التفاوض، ينبغي على المدير أن يضع الحد الأقصى من النتيجة الداعمة، وأقل نتيجة مقبولة من أجل معرفة مجال التفاوض. ينبغي التفكير بعناية في كلا الحدين حتى يمكن للمدراء حماية أفضل اهتماماتهم عند التفاوض بطريقــة موثوقة. يجب أن يكون الحد الأقصى من النتيجــة الداعمة حداً يمكن للمدير دعمه باقتناع، وأن تكون أقل نتيجة مقبولة نتيجة يمكن للمدير التعايش معها. من الحكمة أيضاً أن يتم تعريف البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي؛ وذلك من أجل منع حدوث مآزق.

ينبغي على المفاوضين دراسة وقت التفاوض، ومدة المفاوضات، ومتى يمكن القيام بعرض مضــاد. حيث إن التفاوض عرضةً لأن يكون أكثر نفعاً، عندما يكون أقرب من الموعد النهائي للخصم، فإن العديد من الاقتراحات بشــأن الموعد النهائي ربما تكون مفيدة: (١) لا تقم أبداً بكشف الموعد النهائي إذا كان ذلك ممكناً، (٢) كن صبوراً، (٣) استخدم الساعة. يجب على المفاوضين الإستراتيجيين أيضاً البحث عن البيئة المادية الأمثل التي تفيدهم، دون إعطاء أي ميزة للاحتجاج.

هنـاك اعتبار آخـر، ألا وهو اللغة المسـتخدمة أثناء التفاوض. ينبغـي على المفاوضين اسـتخدام لغة أساسية مشـتركة، وأن يسـعوا من أجل الوضوح، وأن يكونوا محددين، وألا يكونوا اعتذاريين. الأسـئلة التي يتـم توجيهها أثناء المفاوضات لها خمسـة أغراض: جذب الانتبـاه؛ الحصول عـلى المعلومات؛ التوضيـح؛ تحفيز التفكير؛ الاختتـام أو التلخيص. عند صياغة الأسئلة، تملي الإستراتيجية الأسئلة التي سيتم استخدامها، سواء كانت أسئلة مفتوحة أو إيحائيـة أو مغلقة. عند الإجابة على الأسـئلة، يجب على المفـاوض حماية مصالحه من خلال التفكير ملياً قبل الإجابة، وألا يجيب إلا عندما يفهم السؤال بشكلٍ كامل. يقترح هذا الفصل بعض الإستراتيجيات لتكييف الإجابات لكي تلائم مصالح الشخص.

القنـاة التي يتم اختيارها للتفاوض مهمة. يعتمد اختيـار القناة المختارة على الظروف. يتطلب خطاب أو مذكرة النوايا الحرص عند إعداده، وربما يعمل لتحقيق مصلحة الشخص الذي يقوم بإعداده.

يمكن تطبيق سـت إستراتيجيات أساسـية في المفاوضات: (١) المفاجأة: تقديم تنازل أو عرض الغرض بطريقة غير متوقعة، (٢) الخداع: خلق وهْم دون الكذب، (٣) الإسـناد: ربط فكرة الشخص مع فكرة أخرى لأجل الجدال فحسب، (٤) الأمر الواقع: التصرف كما لو كانت الـشروط مقبولة للطرف الآخر قبل حدوث أي اتفـاق، (٥) اقبل أو ارفض: أن تدع الخصم يعـرف أن هذا العرض هـو العرض النهائي، (٦) الحاجب: اسـتخدام طرف ثالث كجزء من عملية التفاوض.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ١٣-١: التفاوض والتقنية:

أتـم جيـسي Jessi للتو اختبـار القيادة الثاني الخاص به في سـيارة البيـك أب Pickup الجديدة، ذات ثلاثة أرباع الطن التي كان يفكر في شرائها. أصبح مندوب المبيعات "أفضل" صديق له خلال السـاعات الثلاث الماضية، غامراً إياه بتقديمه بشكلٍ حار إلى كل "مدير" في وكالة البيع بالتجزئة، وإحضار المشروبات المجانية له من آلة البيع، وتقديم الخدمة له أثناء اختبـار القيادة في السـيارتين اللتان اختبرهما، وتأكيدات عـلى أن مندوب المبيعات "يعمل

في خدمـة جيسي Jessi"، ويرغب في "أن ينجز أعمال جيسي Jessi". أمطر مندوب المبيعات جيسي بوابل من الأسـئلة وأغراه من خلال "شـهر الشاحنات" و "صفقات خاصة" و"حوافز لوقت قصير فحسب". أخبر مندوب المبيعات جيسي Jessi بـ "التمويل الخاص، والحسومات، وحوافز التاجر" التي سـتنتهي في القريب العاجل، وسـيفوتها جيسي إذا لم يشـتر الشاحنة اليوم، وأن الوكالة "تحتاج بشدة إلى أن يقوم جيسي Jessi باستبدال شاحنته القديمة مقابل الجديدة، وسـوف تقدم أعلى سـعر". قام مندوب المبيعات بإجراء حسـابات جيسي Jessi عوضاً عنه، وأخبره أنه سيسـدد مبلغاً بسـيطاً كل شهر. فعل جيسي Jessi أذكى شيء قام به خـلال وقت طويل للغاية. قـال للبائع: "يتوجب عليّ أن أكون في مـكانٍ ما خلال عشرين دقيقة، ولكني ربما أرجع غداً. متى تفتحون في الصباح؟".

في اليوم التالي، اتصل جيسي Jessi بأحد أسـاتذته في الكلية، وأتبع هذه المحادثة ببحث هاتفي، وخلال عشرين دقيقة رجع إلى البائع مع تقديرات بقيمة استبدال شاحنته القديمة بشاحنة جديدة، من ثلاث مواقع إلكترونية لبيع السيارات المستعملة، وموافقة مسبقة على القـرض من بنكه التعاوني، وملخص بالتكلفة الفعلية في الوكالة للشـاحنة التي يرغب فيها من موقع إلكتروني آخر. قام جيسي Jessi بتحية البائع، وقدم عرضاً للشـاحنة أقل من قيمة فاتورة المركبة. قال البائع: "لا يمكننا قبول هذا العرض يا جيسي Jessi؛ هذا أقل من السـعر الذي سندفعه مقابل الشاحنة".

"حسـناً، أولاً: قمتم بإضافة بنود محملة والتي لم يتم إنجازها بعد، مثل فرش المقطورة مقابـل ٦٧٠ دولاراً، ويمكننـي عمل هذا في المـكان ذاته الذي سـتنجزون فيه هذا الفرش مقابل ٢٣٠ دولاراً فحسـب. ولذا، قمت بخصم هذا المبلغ، وكذلك الرسـوم الإضافية مقابل المادة المانعـة للتسرب التي يتم إضافتها عند دهان المركبة، وكل المركبات (مدهونة). هذه بعض البنود المشابهة وتبلغ تكلفتها حوالي ١٩٤٥ دولاراً. قمت أيضاً باستقطاع نصف رسوم الوجهة، وقمت أيضاً باسـتقطاع نصف رسـوم التأخير، وهذه هي التكلفـة النهائية". أخذ مندوب المبيعات المصدوم هذه المعلومات إلى مديره، الذي عاد مع اثنين آخرين من المدراء لمحاولة إقناع جيسي Jessi بأن عرضه غير ممكن على الإطلاق. استمرت عملية البيع الصعبة وتحولت إلى مناقشـة قيمة استبدال شـاحنة جيسي Jessi القديمة بالشاحنة الجديدة. وفي

النهاية، أخبرهم جيسي Jessi أنه يريد إبرام صفقة فحسـب، وربما يجدها عند وكالة أخرى، أو حتى شـاحنة مـن ماركة مختلفة، وأنهم إذا كانوا مهتمـين بالعرض الذي قدمه، يمكنهم الاتصال به، ومن ثم غادر المعرض ثانية.

في اليـوم التالي، تلقى جيسي Jessi مكالمـة. وافق المدير على العرض الذي قدمه. عندما وصل جيسي Jessi، تم تنظيف السيارة، وعليها يافطة كبيرة مكتوب عليها "بيعت"، وكانت مركونـة عند الباب الأمامي. دخل جيسي صالة العرض. وافق المدير على عرض جيسي Jessi فيما يتعلق بالشـاحنة الجديدة، ولكنه قدم سعراً لشاحنة جيسي Jessi القديمة يقل بمقدار ٨٠٠٠ دولار عـن السـعر الذي كان جيسي Jessi يتطلع إليه. بعـد ثلاثين دقيقة أخرى من مفاوضات البيع الشـاقة، غادر جيسي Jessi الوكالة للمرة الثالثة. بعد ساعة أخرى، استقبل جيسي Jessi مكالمة بأن مدير السـيارات المسـتعملة يرغب في التحدث معه. بعد زيارة مع مدير السـيارات المستعملة، كان من الواضح أن المكالمة كانت بهدف أن يقلل جيسي Jessi من توقعاته بشـأن قيمة بيع سـيارته المسـتعملة. ومرة أخرى، غادر جيسي Jessi الوكالة. في المسـاء، اتصل به المدير العام، وأخبر جيسي Jessi أنه موافق على الصفقة، ولكن بزيادة مقدارها ٤٥٠ دولاراً فحسـب عـن العرض الذي قدمه جيـسي Jessi، وأنه إذا رجع جيسي Jessi إلى المعرض فإن الصفقة ستتم. وافق جيسي Jessi وذهب إلى الوكالة في الصباح التالي. تم إبـرام الصفقة بالفعل وكتابتها، وعكس العرض "الرسـمي" كل متطلبات جيسي Jessi. كانت الصفقة في الواقع أكثر بمقدار ٤٥٠ دولاراً من العرض الأصلي الذي قدمه جيسي Jessi. وبالنسـبة للقرار المتعلق بمقدار المال الذي ستخسره الوكالة، ذهب جيسي Jessi إلى مكتب المديـر المالي، حيث كان هناك وابل آخر من الصفقات. قدموا له ائتماناً، وتأمين على الحياة وتأمين الحماية الشاملة وتمديد الضمانات، وكلها مُبالَغ فيها، ورفض جيسي Jessi الصفقات الخاصة على هذه البنود. اسـتمرت المحادثات المالية الخادعة، ولكن جيسي Jessi أصر على موقفه. وفي النهاية، تم إنهاء الأوراق والتوقيع.

في المسـاء، قام جيسي Jessi بتجميع إجمالي المبالغ الإضافية التي حاول البائع أن يجعله يقبلها. كان سينتهي الأمر به أن تبلغ تكلفة الشاحنة ٤٢,٣٦٠ دولاراً. التكلفة الإضافية التي كان سيتحملها إذا كان قد وافق على البيع العسير هذا، كانت ستبلغ ١٩,٧٣٦ دولاراً.

حصل جيسي Jessi لاحقاً على تمديد الضمان مقابل ٣٠٪ فحسب من المبلغ الذي كان سيدفعه لضمان الوكيل، وقام بإضافة بعض اللمسات الخاصة، مقابل جزء بسيط من المبلغ الذي كان الوكيل يرغب في تحميله إياه.

١. ما مقدار أهمية الاطلاع الجيد على المفاوضات قبل بدء المفاوضات؟ إلى أين تذهب للحصول على الإرشادات؟

٢. كان من الواضح أن هناك تكلفة المواد عند الإخفاق في التفاوض الفعال في هذه الحالة. هل يمكنك التفكير في مواقف أخرى، حيث تكون تكاليف التفاوض غير الجيد عالية؟

الحالة ١٣-٢: الشراء وحساب المدفوعات:

يعمل كل من سول Saul ولاتيشا Latisha مديرين إداريين في شركة معدات آلية. تعمل لاتيشا Latisha مديرة المشتريات، ولها أربعة وكلاء مشتريات ومديرة مكتب تحت إدارتها. يعمل سول Saul مدير حسابات المدفوعات ويعمل تحت إمرته شخصان. تعمل سكرتيرة مجموعة حسابات المدفوعات أيضاً مع مجموعة الحسابات المدينة. ولذا، فإن مجموعة حسابات المدفوعات بها سكرتيرة تعمل لجزء من الوقت فحسب.

سول Saul ولاتيشا Latisha حاصلان على درجات جامعية في الأعمال، وتخرجا من الكلية من ثلاث إلى خمس سنوات على التوالي. كلاهما طموحان وهناك درجة عالية من المنافسة بينهما. حدثت المناقشة التالية في مكتب لاتيشا Latisha الذي يقع آخر الممر من مكتب سول Sau. لاتيشا Latisha مشغولة وهناك الكثير من الأوراق متناثر على مكتبها. تبقّى ما يقرب من خمسٍ وأربعين دقيقة على موعد انتهاء العمل، ولكن يبدو أن لاتيشا Latisha لن تتمكن من المغادرة في الوقت المناسب.

كانت كل الأمور متوترة مؤخراً؛ لأن نهاية الشهر قد اقتربت. يتعين على كل من سول ولاتيشا إنجاز العديد من الأنشطة خلال الأيام القليلة الماضية.

الأسئلة:

١. حلــل الحــوار التالي واقترح: ما الــذي يمكن القيام به من أجل تحســين فعالية هذا التفاعل؟

ســول Saul: لاتيشا Latisha، هل يمكنني الاستعانة بمديرة مكتبك للعمل عدة ساعات غداً؟ نحن متأخرون بالفعل ولاحظتُ أن مديرة مكتبك ليست مشغولة كثيراً مؤخراً.

لاتيشا Latisha: ما الذي تعنيه بأنها ليست مشغولة كثيراً؟ لدينا جميعاً الكثير من العمل.

ســول Saul: حســناً، لديك مديرة مكتب واحدة، ولكن يجب علينا مشاركة الوقت مع مجموعة حسابات الدائنين.

لاتيشا Latisha: حسناً، أنا آسفة، نحن مشغولون للغاية.

سول Saul: ما رأيك لو طلبنا منها أن تعمل لوقتٍ إضافي، وسوف تقوم إدارتنا بدفع هذا الوقت الإضافي؟ هل تحب أن تعمل لوقتٍ إضافي؟

لاتيشا Latisha: ربما تريد القيام بذلك. يمكنك أن تسألها.

سول Saul: هل يمكنك سؤالها رجاءً؟ ربما يكون هذا أفضل لأنك مشرفتها.

لاتيشــا Latisha: لا، اذهب أنت واســألها. أيضاً، تذكّر أنه يجب عليك أن تدفع مقابل الوقت ونصف الوقت الإضافي.

سول Saul: أعتقد أنه يجب عليك أنت التحدث إليها.

عندما كان سول Saul يقول هذا، رن جرس الهاتف وغادر سول المكتب.

عُد إلى الشكل رقم ١٣-١، ما أكبر المتغيرات الموجودة في الشكل التي تؤثر على الاتصال الموجود في هذه الحالة؟

الحالة رقم ١٣-٣: التفاوض على عملية شراء:

تحطمت شاحنة توصيل ريجي بلانشارد Reggie Blanchard، عندما لم يتوقف شخص ما عند إشــارة التوقف واصطدم بالشــاحنة. شركة تأمين الطرف الآخر ســوف تدفع لريجي

مقابل الأضرار التي حدثت لشــاحنته، وكان بلانشــارد Blanchard يؤجر شــاحنة بشــكلٍ مؤقت لمدة أسبوع. حدث الحوار التالي عندما كان بلانشارد Blanchard يتحدث مع كيلي Kelly، وهي مندوبة مبيعات تحاول أن تبيع له شاحنة جديدة.

كيلي Kelly: نعم، سيدي، بماذا يمكنني خدمتك؟

بلانشــارد Blanchard: فقدت حديثاً شاحنتي في حادثة. أســتأجر حالياً شاحنة بشكلٍ مؤقت. ولذا، أرغب حالياً في شراء شاحنة جديدة في أقرب وقت.

كيلي Kelly: ما نوع الشاحنة الذي ترغب فيها؟

بلانشــارد Blanchard: شــاحنة موديل ٢٠٠٥ مثل هذه (يشــير إلى شاحنة ذات سعر مخفض)، ولم تقطع مسافة كبيرة وحالتها رائعة.

كيلي Kelly: أعلم كيفية شــعورك. من المزعج أن يخسر المرء شــاحنة خدمة مثل هذه، ولن تحصل على الكثير من المال من شركة التأمين؛ لكي تشتري شاحنة مثل التي كانت لديك. أليس كذلك؟

بلانشارد Blanchard: نعم، هذا صحيح تماماً.

كيلي Kelly: كيف حدثت الحادثة؟

اســتمر بلانشارد Blanchard في شرح كيف تجاوز الشخص الآخر إشارة التوقف وحطم الناحية اليمنى من شــاحنته. وبينما كان يفعل ذلك، كانت كيلي Kelly تهز رأسها بالموافقة على كل كلمة يقولها بلانشارد Blanchard.

كيلي Kelly: كان يجب على هذا الشخص الأعمى الحزين أن يراك وأنت في هذا التقاطع الواضح.

بلانشارد Blanchard: نعم، أعتقد أنك على حق.

كيلي Kelly: حســناً، لا تقلق لأنك أتيت إلى المكان المناســب في الوقت المناســب. نقدم عروضــاً جيدة على جميع موديلات هذا العام؛ لكي نكــون جاهزين لموديلات العام القادم التي ستكون جاهزة في أي أسبوع من الآن.

بلانشارد Blanchard: يبدو هذا جيداً. دعني أسألك عن سعر تلك السيارة هناك.

كيلي: هذه الموديلات تنفذ بسرعة بالغة؛ فهي مركبات ممتازة وأسـعارها رائعة مقارنة بجودة الشاحنة. يمكنني أن أبيع هذه لك مقابل ٣٧٠٠٠ دولار.

بلانشارد Blanchard: أكره أن أقول ذلك، ولكن يبدو أن هذا السعر عالٍ بالنسبة لهذا الموديل.

كيلي Kelly: نعم، ولكن تتمتع هذه الشـاحنة بسـمات رائعة، التي تتضمن حزمة حماية المسـتهلك خاصتنا مقابل ١٩٧٠ دولاراً (تبتسـم كيلي Kelly)، وهـذه الحزمة تتضمن معالجة الدهانـات وواقي من الصون تحت الشـاحنة، وثلاث سـنوات ضمان ضد الصـدأ، وهي أيضاً تتضمـن عضوية في مشروع نادي السـيارات لدينا، الـذي يتمتع ببعض المزايـا الرائعة لرجال الأعمال.

قالت كيلي Kelly الجملة الأخيرة، وهي تضع يدها على كتف بلانشارد Blanchard.

بلانشارد Blanchard: هل الأمر كذلك بالفعل؟

كيلي Kelly: ما المبلغ الذي تريد دفعه مقابل الشاحنة؟

بلانشـارد Blanchard: لسـت متأكداً تماماً، ولكن الحكم من خـلال القيمة الدفترية لشـاحنتي القديمة ومبالـغ الكمبيالات التي كنت أدفعها مقابلهـا. أود ألا أنفق ما يتجاوز ٣٠٠٠٠ دولار.

كيلي Kelly: حسـناً، كما قلت سـابقاً، يمكنني أن أبيعك هذه الشـاحنة مقابل ٣٧٠٠٠ دولار. قمنا بالفعل بتخفيض سـعر ملصق البيع بمقدار ٢٥٠٠ دولار؛ إذ نبيعها عادة مقابل ٣٩٥٠٠ دولار (تتوقـف كيلي Kelly). إذا كان يمكنك إنفاق ٣٠٠٠٠ دولار، فإن مبلغ ٧٠٠٠ الإضافيـة لن تضيف الكثير على مدفوعاتك. وبالإضافة على ذلك، نحن الوكلاء الوحيدون في المدينة الذين نقدم خطة حماية المسـتهلك، ونشعر أن المزايا تفوق التكلفة بكثير. أقول لك إن هذا سعر بخس مقابلها.

بلانشارد Blanchard: حسناً، في هذه الحالة أعتقد أن مبلغ ٣٧٠٠٠ دولار مبلغ معقول. دعيني أفكر في الأمر، ولكني أعتقد أنه جيد.

الأسئلة:

١. ما أسلوب التفاوض الذي اتبعته كيلي Kelly لكي تقنع بلانشارد بهذا البيع؟

٢. اكتب قائمة ببعض الأشياء التي كان يمكن لبلانشارد Blanchard القيام بها من أجل تحسين موقفه عند بداية التفاوض؟

٣. ناقش بعض إستراتيجيات التفاوض التي كان ينبغي على بلانشارد Blanchard اتباعها مع تطور المفاوضات.

تمرين للمجموعات الصغيرة:

التفاوض على اتفاقية توظيف:

الخلفية: ربما يجد المدراء الباحثون عن وظائف جديدة أن هناك الكثير مما يتعلق بالموافقة، أكبر بكثير مما يتعلق بالراتب والمزايا والمسؤوليات الوظيفية. تريد الشركات في عصرنا هذا حماية أسرارهم التجارية وابتكاراتهم وعملائهم. لكي تفعل الشركات ذلك، يطلبون من المدراء والتنفيذيين الجدد التوقيع على اتفاقية توظيف تحمي مصالح هذه الشركات.

التعليمات: ينبغي على الطلاب، في مجموعات من اثنين، التفاوض على شروط التوظيف في السيناريو التالي: يلعب أحد الطلاب دور المرشح، ويلعب الآخر دور وكيل التوظيف. يتعين على المفاوضين تحديد الحد الأقصى للنتيجة الداعمة وأقل نتيجة مقبولة، والبديل الأفضل للاتفاق التفاوضي لكل موضوع سيتم التفاوض عليه.

الشركة: شركة التحليلات الحيوية وهي شركة لتطوير البرامج العلمية. العملاء الأساسيون لهذه المنظمة هم الشركات الدوائية ومعامل البحوث والتطوير والجامعات. المنتجات هي البرامج التي تدعم البحوث العلمية.

الوظيفة: مدير التسويق

المسؤوليات: يدير إدارة التسويق، وهذه الإدارة مسؤولة عن إيجاد العملاء، وبيع منتجات التحليلات الحيوية وخدمة الحسابات.

موضوعات التفاوض:

١. فقرة عدم المنافسة: عندما يترك المدير الشركة، لا يمكن أن يعمل في شركة تعمل في نفس المجال لمدة محددة من السنوات، أو لا يعمل في منطقة جغرافية محددة. لا يمكن أيضاً أن يعمل مع شركة منافسة أثناء عمله في الوظيفة الحالية.

٢. فقرة الاختراع: الشركة وليس الموظف، هي من تملك جميع ما يطوره أو يخترعه الموظف أثناء عمله في الشركة.

٣. عدم استمالة العملاء: عندما يترك المدير الشركة، لا يمكن أن يسعى لإجراء أعمال مع العملاء السابقين لمدة محددة من الوقت.

٤. عدم استمالة الموظفين: عندما يترك المدير الشركة، لا يمكن أن يحاول اجتذاب زملائه السابقين للعمل في الشركة الجديدة لمدة زمنية محددة.

٥. اتفاقية السرية: عندما يترك المدير الشركة، لا يمكن أن يُفشي لأي طرف خارجي أعمال الشركة الخاصة وبياناتها الفنية، مثل: المنتجات تحت التطوير والتركيبات، ونتائج الاختبارات وإستراتيجيات البيع.

نصائح التفاوض للمرشحين للوظيفة:

- فيما يتعلق بفقرة عدم المنافسة، حاول أن تقلل الوقت الذي لا يمكنك فيه أن تعمل مع شركة منافسة. يمكنك، كورقة تفاوض، أن تشير إلى أن معرفتك المفيدة عن شركة ما تستمر لفترة زمنية محدودة، مثل بضعة أشهر بعد أن تترك الشركة.
- فيما يتعلق بالعملاء، اطلب أن يتم السماح لك بتحديد أي من العملاء. يمكنك الاتصال بهم، وأيهم لا يمكنك الاتصال بهم عندما تترك الشركة.
- ركز في المفاوضات على الشروط التي تستحق النضال. على سبيل المثال، فإن مدة عدم التنافس وشروط عدم الاستمالة، يمكن أن تقلل من قدرتك المستقبلية على كسب معيشتك.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. D. G. Pruitt, Negotiation Behavior (New York: Academic Press, 1981).
2. Linda Babcock and Sara Laschever, Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide (Princeton, NJ: Princeton University Press. 2003).
3. Tom White and Kimberly Gladman. "Female Chief Financial Officers and the Glass Ceiling," GMI Ratings, accessed January 23, 2014, www.grmranngs.com.
4. Barbara Safani, "Nuances of Negotiation," Insider's Guide· to job Search, accessed August 29, 2014, www. reglaloroupepeacefoundation.org.
5. Deborah M. Kolb and Blair H. Sheppard. "Do Managers Mediate. or Even Arbitrate?" Negotiation jorrnal, October 1985, pp. 379-388.
6. Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton. Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving lrl. znd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1992).
7. Stephen R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People (New York: Simon & Schuster, 1989).
8. John Ilich, the Art and Skill of Successful Neqotiation (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 63.
9. Michael. Schalzki, Negotiation: The Art of Getting What fuu Want (New York: Signet, 1981), p. 33.
10. Fisher et al., Getting to Yes.
11. Peter J. D. Carnevale and Edward]. Lawler, "Time Pressure and the Development of Integratlve Agreements in Bilateral Negotiations." journal of Conflict Resolution 30, no. 4 (December l 986): pp. 636-659.
12. David D. Seltz and Alfred]. Modica. Negotiate Your Way to Success (New York: New American Li'rary, 1980). p. 52.
13. Jlich. The Art and Skill of Successful Negotiation, p. 22.
14. Herb Cohen, You Can Negotiate Anything (New York: Bantam Books, 1980), p. 92.
15. Jeffrey Z. Rubin and Bert R. Brown. The Social Psychology of Bargaining and Negotiation (New \York: Academic Press. 1975). p. 122.
16. Gerald I. Nierenberg, Fundamentals of Negotiating (New York: Hawthorn. 1973), p. 150.
17. R. Sommer, "Further Studies of Small Group Ecology," Sociometry 28. no. 2 (1965): pp. 337-338.
18. R. L. Birdwhistell, Introduction to Kinesics (Louisville, KY: University of Louisville Press, 1952).
19. P A. Andersen and J. F. Andersen, "The Exchange of Nonverbal Intimacy: A Critical Review of Dyadic Models," journal of Nonverbal Behavior B. no. 12 (1984): pp. 327-349.
20. M. Cook, "Experiments on Orientations and Proxemics," Human Relations 23, no. 1 (1970): pp. 62 – 76.

21. R. V. Exline, J. Thibaut, C. Brannon, and P. Gumpert, "Visual Interaction in Relation to Machiavellianism and Unethical Acts," American Psychologist 16. no. 3 (1961): p, 396.
22. Dorothy Leads. Smart Questions: A New Strategy for Successful Managers (New York: McGraw-Hill. 1987).
23. Stuart Diamond, Getting More: How to Negotiate to Achieve Your Goals in the Real World (New York: Three Rivers Press. 2010).
24. Linda L. Putnam and M. Scott Poole, "Conflict and Negotiation," in Handbook of Organizational Communication, eds. F. jablin, L. Putnam, K Roberts. and L. Porter (Newbury Park, CA: sage, I 987), pp. 549-599.
25. Joseph F. Byrnes, "Ten Guidelines for Effective Negotiation," Business Horizons, May-June 1987, pp. 7-'-12.
26. These strategies are partially drawn from Roy J. Lewicki and joseph A. Littere, Negotiation (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985).

الفصل الرابع عشر
إجراء المقابلات الوظيفية

الصبر هو أكثر سمة ضرورية للأعمال. هناك الكثير من المواقف التي يفضل الشخص أن تستمع لقصته بدلاً من أن تحقق طلبه.

- اللورد شيسترفيلد Lord Chesterfield (١٦٩٤ – ١٧٧٣)، مؤلف ورجل دولة بريطاني.

يعقــد المدير أنواعاً مختلفــة من المقابلات: مقابلات تقييــم الأداء، مقابلات التوظيف؛ المقابلات الإقناعية؛ مقابلات تقديم الشكاوى؛ مقابلات ترك الوظيفة؛ مقابلات حل المشاكل؛ والمقابلات المعلوماتية. بغض النظر عن ماهية الموقف، فإن هذه العملية تعد عملية اتصال مكثف، مصممة للحصول على أو مشاركة أنواع معينة من المعلومات المحددة مسبقاً، ولكن يجــب على المدراء الناجحين أن يتعلمــوا تجنب معوقات الاتصال الخاصة التي ترافق هذه العمليــة. ومن ثــم، يتناول هذا الفصل المقابلات الوظيفية مــن منظور من يُجري المقابلة، ويقترح الطرق للتغلب على المعوقات الخاصة، ويقدم الإرشادات لإجراء الأنواع الأكثر شيوعاً من المقابلات الوظيفية.

معوقات المقابلات الوظيفية الفعالة:

توجــد جميــع ديناميكيات الاتصــال التي تمت مناقشــتها في الفصل الثــاني في المقابلة الوظيفية، ولكن هناك ستة معوقات تعد أكثر صلة من غيرها، ألا وهي: (١) اختلاف النوايا بين المشــتركين في المقابلة، (٢) التحيز، (٣) مغالطات اســتنباط الحقائــق، (٤) الاتصال غير اللفظي، (٥) تأثيرات الانطباع الأول، (٦) الوضع التنظيمي.

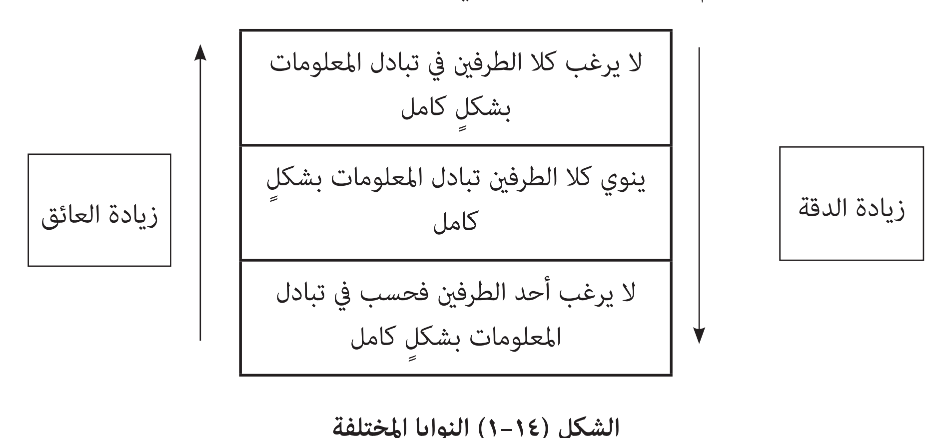
العائق الأول: اختلاف النوايا:

لا يمكن للمدراء دوماً الافتراض بأن جميع المشاركين يوافقون على المعلومات التي ينبغي تبادلها في المقابلة. في الواقع، نادراً ما يتفق المقابِل (الشخص الذي يجري المقابلة) مع المقابَل

(الشخص الذي تُجرى معه المقابلة). أحد الأمثلة الواضحة على ذلك هي المقابلات الوظيفية. ففـي حين أن من يُجـري المقابلة يرغـب في معرفة جميع نقاط القـوة والضعف للمتقدم للوظيفة، يريد المتقدم للوظيفة (المقابَل) أن يكشف عن نقاط قوته فحسب للمقابِل.

يعمـل اختلاف النوايا على مسـتوى واحد مـن ثلاثة مسـتويات: الأول، ربما ينوي كلا الطرفـين عن عمـد أن يكون تبادل المعلومات بينهم واضحاً ودقيقـاً، ربما يكون هذا النوع ذا صلة على وجه خاص بمقابلات تقييم الأداء. هذا النوع أيضاً مهم بدرجة متسـاوية أثناء المقابلات الإعلامية في فعاليات الاتصال. أما في المستوى الثاني، لا ينوي أحد الطرفين الإفصاح عـن معلومات معينة ذات صلة. يحدث هذا الأمر غالباً في مقابلات ترك الوظيفة، عندما لا يكشف الموظف عن السبب الحقيقي وراء ترك الوظيفة. أما في المستوى الثالث، لا ينوي كلا الطرفين الإفصاح عن معلومات معينة ذات صلة. من الممكن أن يحدث هذا عند مناقشـة الراتـب المحتمل مـع الموظف الذي يجـري مقابلة للحصول على علاوة. ربما لن يكشـف الموظف أقل راتب مقبول بالنسبة له، ولن يشير من يجري المقابلة إلى أعلى راتب محتمل. يوضح الشكل رقم (١٤-١) هذه المستويات الثلاثة من النوايا.

يسـاعد توجيه الأسئلة بمهارة، والذي تم استعراضه في الجزء التالي من هذا الفصل، على التغلب على هذا المعوق. يسـاعد أيضاً الاسـتماع للشـخص الآخر وفهـم وجهة نظره على تخفيض هذا المعوق. وعلى الرغم من ذلك، فإن الأساس هو تذكر أن هدف الشخص الآخر، ربما لا يكون على الدوام مماثلاً لهدف المدير في عملية المقابلة.



الشكل (١٤-١) النوايا المختلفة

العائق الثاني: التحيز:

يعـد التحيـز عائقاً؛ لأنه يحرف مفاهيـم الناس. ولذا، فهم يميلون إلى رؤية وسـماع ما يرغبون في رؤيته وسـماعه فحسب[١]. أكثر أنواع التحيز انتشـاراً هو تأثير الهالة الذي يقع المدراء ضحية له، عندما يسـمحون لتقييم سِـمة ما بالتأثر من قِبل سمة أخرى، أو من قِبل الانطبـاع العـام[٢]. ربما يؤثر أحد مجـالات الوظيفة على انطباع المديـر ناحية الموظف في مجالات أخرى. على سـبيل المثال، إذا كان لدى الموظف ميل للحضور متأخراً، يمكن للمدير أن يسـمح لهذا القصور بالتأثير على انطباعه عـن الموظف. فيما يتعلق بخاصية أخرى غير مرتبطة، مثل: المهارات الفنية، يسبب هذا التحيز مشاكل في مقابلات تقييم الأداء[٣].

أحد أنواع التحيز الأخرى هو أثر الحداثة (الانطباع الأخير)، عندما تؤثر أحدث المعلومات بشـكلٍ غير متناسـب على جميع المعلومات السـابقة. هناك أنواع أخرى من التحيز، مثل: اللين والجفاء. في هذه الحالات، يرى أطراف المقابلة أن كل شيء إما إيجابي وإما سلبي - لا يفرقون[٤].

يمكن للأسـئلة أيضاً أن تجعل المقابلة متحيزة بشـكلٍ ماكر. على سبيل المثال، سأل أحد المدراء هذا السؤال المشحون: "هل ينبغي أن تستمر مجموعة المستهلكين في دعمها الكريم لإدارة بحـوث التسـويق، مع أن البحوث أثبتـت أنها ذات قيمة قليلـة؟". من الواضح أن السؤال متحيز، ومن الصعوبة الإجابة عليه بالإثبات. سيتم مناقشة الطرق المناسبة لصياغة الأسئلة في موضعٍ لاحق من هذا الفصل.

يصبح المدراء متحيزون بشـكلٍ متكرر بسـبب آراء زملاء العمل. على سـبيل المثال، ما يلي نوع من العبارات التي يسـمعها المرء بشـكلٍ متكرر: "لن تحصل على شيء إلا المتاعب من باتريك، ولكنك سـتجد أنه من السهل العمل مع سيمكنز". ينتظر المدراء الأذكياء حتى يشكلوا انطباعاتهم الخاصة عن مرؤوسيهم.

اكتشـفت الأبحاث أن الناس الذي يحاولون بجد، يمكنهم أن يسـيطروا على تحيزهم[٥]. ومن ثم، فقبل الدخول إلى المقابلة، يتعين على المدير أن يحاول مراجعة أي تحيزات يمكنها أن تتداخل مع هدفه الأساسي، ومن ثم يبذل جهوداً خاصة لكي يظل موضوعياً.

العائق الثالث: الحقائق المربكة مع الاستنتاجات:

يتعامــل المدراء على أرض الواقع مع حقائــق قليلة للغاية في المقابلة. وفي الواقع، يتعين عليهم أن يقوموا باستنتاجات بناءً على كلمات وأفعال المقابَل. أحياناً يكون المدراء "متأكدين تقريباً" من استنتاجاتهم من المقابلة، ولكن في أحيان أخرى لا يكونون متأكدين بنسبة مائة بالمائة[٦]. وعلى الرغم من ذلك، عندما لا يكون المدراء متأكدين، فيمكن أن تحدث المشاكل. يكشف الجدول رقم (١٤-١) بعض المشاكل التي تحدث من جرَّاء التناقضات بين الكلمات والحقائق والاستنتاجات.

يحتاج المدراء إلى التحلي باليقظة التامة؛ لكي يحددوا متى يســتنتجون استنتاجات قابلة للتصديق، ومتى يقفزون إلى نتائج ليس لها أي أساس. تساعد الكثير من الأساليب التي تمت مناقشــتها في موضع لاحق من هذا الفصل على التغلب على هذا العائق. الطريقة الأســهل لتجنــب هذا الارتباك تكــون من خلال تذكر أنه يمكن قياس الحقيقــة وإثباتها، في حين أن الاســتنتاج ما هو إلا رأي أو حكم وغير موضوعي بمعناه الواســع. قــراءة الجزء الموجود في الفصــل الثاني والمتعلق بأخطاء الافتراضات والملاحظــات في الاتصال، ربما يضيف إلى فهمك لهذا العائق.

الجدول (١٤-١) الحقائق والاستنتاجات

الكلمات	الحقائق	الاستنتاج المحتمل
"أحب بيع معدات المكاتب".	توضح السجلات أن الشخص كان يبيع لمدة عامين، ولكن قبل ذلك كان عاطلاً لمدة ستة أشهر.	هذا هو العمل الوحيد الذي يستطيع هذا الشخص الحصول عليه.
(عندما سئل أن يصف أنشطة الكلية بشكل كامل) "أبليت بلاءً حسناً في الكلية، وكنت مشتركاً في بعض الأنشطة اللاصفية".	يميل الشخص إلى تجنب مناقشة هذه الأنشطة، ويغير الموضوع عندما يُسأل بشكلٍ خاص عن درجاته.	لم يُبلِ الشخص بلاءً حسناً في العمل الأكاديمي في الكلية، وكان مشتركاً بشكلٍ بسيط في الأنشطة اللاصفية.
"لم أكن مهتماً بالمناخ في هذه الإدارة". (قالها شخص قدم طلباً للنقل من الوظيفة).	حصل الشخص على تقرير أداء ضعيف.	مقدم الطلب مسبب للمشاكل.

العائق الرابع: الاتصال غير اللفظي:

تعد النظرة الساخرة والعبوس وهز الكتفين ونظرة اللامبالاة رسائل اتصال غير لفظي مهمة، ولكن هؤلاء الذين يقرأون هذه الرسائل يجب أن يكونوا حريصين قبل تفسير هذه الرسائل. يمكن أن تكون المعلومات غير اللفظية مشكلة في المقابلة؛ وذلك لأن المقابلات عادة تكون قصيرة ومكثفة(٧). إذا تدلّى الشخص في مقعد لعدة دقائق أثناء مقابلة مدتها عشرون دقيقة، فإن هذا السلوك يكون ملحوظاً بشكلٍ أكبر، عندما يتدلّى الشخص ذاته من المقعد في مقابلة مدتها أربع ساعات. بسبب الفترة الزمنية المضغوطة، فإن الإشارات غير اللفظية لها تأثير أكبر.

قراءة الإشارات غير اللفظية بشكلٍ دقيق أثناء فترة زمنية مضغوطة، تتعقد بسبب المؤثر الرئيسي – معلومة واحدة فحسب تتغلب على جميع المعلومات الأخرى. في الفترات القصيرة، رسالة غير لفظية واحدة قد تتغلب على بقية الرسائل(٨). هذه هي الحال بشكلٍ خاص، عندما لا يكون لدى الشخص خط أساس من الإشارات غير اللفظية للحكم على المرشح. يدرك المقابِل الحريص بأنه يستطيع الاستفادة من الإشارات غير اللفظية من المقابَل للحكم على صدق ردوده. وقد أشارت البحوث إلى أنه بالتدريب والممارسة يمكننا تطوير قدرتنا في اكتشاف الخداع غير اللفظي(٩). تم تناول هذا بالتفصيل عند مناقشة التسرب غير اللفظي في الفصل العاشر.

العائق الخامس: تأثير الانطباع الأول:

ربما يشكل المدير انطباعاً أَوَّليًّا سريعاً يلون ما يراه المدير خلال باقي المقابلة. إذا كانت المقابلة قصيرة، ربما يؤثر هذا الرأي الأوّلي القوي على الانطباع بالكامل؛ وذلك لعدم وجود وقت كافٍ لإيجاد بيانات على النقيض منه. وعلاوةً علىً ذلك، تشير الأبحاث إلى أن من يجرون بالمقابلة يتأثرون بالمعلومات السلبية بشكلٍ أكبر

توقَّف وفكّر

١. عندما تشكل انطباعاً مبدئياً عن شخصٍ ما، ما مدى أهمية السلوكيات غير اللفظية لهذا الشخص (الاتصال بالعَين، لغة الجسد، المظهر) مقارنةً بما يقوله؟
٢. لماذا تعتقد أن الاتصال غير اللفظي مهم أكثر من الكلمات؟
٣. ما هي نتائج عملياتك الإستراتيجية؟

مــن المعلومات الإيجابية، وإذا كانت المعلومات الســلبية قد تم معرفتها بشــكلٍ مبكر في بداية المقابلة، فإن تأثيرها السلبي يكون أكبر(١٠). وبالإضافة إلى ذلك، فمن المحتمل أن يتغير انطباع المقابِل من المعلومات الإيجابية إلى المعلومات السلبية بشكلٍ أكبر من العكس(١١).

يمكن الإشــارة إلى هــذا العائق أيضاً على أنــه اختبار الفرضية (الدلالــة)، مما يعني أن المقابِل أسس افتراضاً بشكلٍ مبكر، ومن ثم يبحث عن المعلومات التي تدعم هذه الفرضية. الخوف أن يتم تجاهل أي معلومة أخرى لا تدعم هذه الفرضية(١٢).

وحيث إن هذا العائق منتشر بشكلٍ كبير، يتعين على المدراء أن يتصرفوا لكي يحدّون من تأثيره. جزء من الحل بســيط للغاية: كن حذراً من إصدار أحكام تقديرية حتى تتم دراســة أدلــة أخرى، غــير الدليل الذي تم الحصول عليه من خــلال الانطباع الأول. وبعد ذلك، كن مدركاً أيضاً أن المقابلات القصيرة تشجع المدير على اتخاذ قرارات قبل أوانها.

العائق السادس: الوضع التنظيمي:

مــن المحتمل أن أكثر عوائق الاتصال تغلغلاً تنتــج عن المرتبة الهرمية(١٣). في أي مقابلة، يعرف الأشخاص المشتركون من يمسك ميزان القوى(١٤). وفي حين أن الشخص الأعلى مرتبة ربما يشــجع على الصدق، فإن الشــخص الأدنى مستوى ربما يخاف من نتائج مثل هذه الصراحة. القلــق بشــأن ردود فعل الناس في المناصــب القوية يعد من الطبيعــة البشرية. ولذا، فإن الصراحة تعاني في غالب الأحيان.

يمكن للعديد من الاقتراحات أن تمنع هذا. أحد الأسباب هو أنه ينبغي على المدراء إدراك أن الموظفين دوماً يريدون أن يتركوا أفضل انطباع عند التواصل مع المدير. ينبغي على المدير الفعال أن يحاول أن يؤسس مناخاً منفتحاً وداعماً للتواصل، وهذا من شأنه أن يقلل تفاوت القوة. عندما يســمع المدير شــيئاً مزعجاً أو جافاً أو لا مبرر له من مرؤوســيه، ينبغي على المدير التحقق من رد فعله الدفاعي، وأن يحاول أن يظل منفتح العقل وعادلاً.

الأسئلة التي تؤدي إلى مقابلات فعالة:

التحليل والتخطيط الشــاملان مطلوبان للمقابلات الفعالة. نعتقد أنه من الممكن إدارة الاحتمالات العديدة بشكلٍ أفضل، من خلال معالجة الأسئلة السبعة التالية.

السؤال الأول: ما الهدف من المقابلة؟

أولاً، فكـر في الهـدف من المقابلة. هـل تحاول الحصول على معلومـات عامة، تجميع بيانات محددة، أو إقناع شـخص ما بقبول فكرة ما؟ يشـير هدف المقابلة إلى بنية المقابلة. وعلى الرغم من ذلك، فإن الهدف ليس واضحاً على الدوام، أو أن المقابلة لها أكثر من هدف واحد. فكر، على سبيل المثال، في المقابلة الوظيفية، حيث يحاول شخصٌ ما بشكلٍ فوري أن يجمع معلومات عامة عن المتقدم للوظيفة، ومعلومات خاصة عن مهاراته من أجل تحديد إذا ما كان هذا المتقدم مناسـباً لمكان العمل. يحاول المدير طيلة الوقت أن يزين للمتقدم للوظيفـة منافع الانضـمام إلى الشركة. ولأن العديد من الأهداف يمكن أن تنطبق في الوقت ذاته، من المهم توضيح الغرض من المقابلة وتحديد الأولويات.

السؤال الثاني: ما هو أفضل مكان لعقد المقابلة؟

الوقـت والمكان لهما تأثير على نجاح المقابلة. ينبغي عـلى المدراء اختيار الوقت المريح لـكلا الطرفـين. ينبغي أيضاً على المدراء السـماح بوقت كافٍ حتى لا يشـعر أي طرف من أطـراف المقابلة بالعجلة. أخيراً، يجـب أن يكون المدراء مدركين للأثـر الأوّلي/ أثر الحداثة عند جدولة سلسـلة من المقابلات. بمعنى، أن الناس يميلون، بشـكل تفضيلي، إلى استحضار أول وآخر فعالية من سلسـلة الفعاليات. يمكن أن تؤثر هذه الظاهرة النفسية على قرارات التوظيف على وجهٍ خاص.

تعد الخصوصية أيضاً أحد الاهتمامات الأساسـية؛ فهي تضمن السرية وتقلل التدخلات. يجـد الكثير من المـدراء أن بإمكانهم التخلص من الملهيات بشـكلٍ أفضل، من خلال عقد المقابلات في مكان غير مكان العمل أو المكتب. تذكر أن المكان المحايد يقلل أيضاً من عائق الوضع التنظيمي الذي يوجد في الكثير من المقابلات.

السؤال الثالث: ما هي أفضل وسيلة لبدء المقابلة؟

هذا السـؤال والـذي يليه مرتبطان ببعضهـما كثيراً. تضع العبارات الافتتاحية الأسـاس للأسئلة التي تليها. يخدم افتتاح المقابلة عادةً غرضين: (١) يؤسس مناخ الاتصال، (٢) يفسر الغرض من المقابلة.

يتــم تأســيس مناخ المقابلة بمجــرد أن يقابل المديــر المقابَل. عند هــذه النقطة يلعب التواصل غير اللفظي دوراً مهماً للغاية. من شأن التحية الودودة والمصافحة أو الابتسامة، أن تكسر الجليد وتساعد على إراحة المقابَل. في كتابها: "فن الحوار الحضاري"، تقترح مارجريت شــيفرد Margret Shepherd تجنب الموضوعات المبتذلة، مثــل: الطقس. وبدلاً من ذلك، يمكن بدء المقابلة بالســؤال عن الرحلة (كيف كانت رحلتك؟)، أو الموقف (ما رأيك في هذا الخطاب؟)، أو الماضي الحديث (كيف كانت إجازتك الصيفية؟)[١٥]. اســتغراق من دقيقة إلى أربع دقائق في الحديث البسيط، يمكن أن يكون كافياً. بغض النظر عن الغرض من المقابلة، ينبغي على المدراء أن يبدأوا المقابلة دوماً بتأســيس الألفة، مما يجعل هذا المقابَل يشــعر بالأمان ويضمن وجود اتصالٍ ذي اتجاهين.

تالياً، ينبغي على المدير أن يؤكد على الغرض من المقابلة. العبارات الاستهلالية التقليدية تكون على النحو التالي:

- تلخيص المشكلة أو المهمة التي في المتناول.
- طلب النصيحة أو المساعدة.
- ذكر حافز أو مكافأة الانضمام إلى المقابلة.
- طلب التزام وقت معين للمقابلة.

وبالإضافــة إلى ذكــر الغرض من المقابلة، ينبغي على المدير أن يتحقق؛ لكي يتأكد من أن المقابَل قد وافق. هذا يشــجع على السلوك التشاركي، وربما يحفز انخراط الشخص الآخر في المقابلة. ومن ثم، فإن الاستهلال، الذي ربما يستغرق أقل وقت في أجزاء عملية المقابلة، يعد جزءاً مهماً للغاية ويحدد المرحلة.

السؤال الرابع: ما هي أفضل إستراتيجية لتوجيه الأسئلة؟

لا يمكن على الدوام تخطيط الأســئلة المحكمة، وتسلســلهم الدقيــق من أجل المقابلة. وعــلى الرغم من ذلك، فإن تطوير إســتراتيجية للأســئلة قبل المقابلة، يســاعد المدير على تحقيق الهدف من المقابلة (انظر الجدول رقم ١٤-٢). أحد هذه الإستراتيجيات هي المقابلة المنظمة، حيث يقوم المقابِل بكتابة الأســئلة المبدئية بالتسلســل. من الممكن أن يكون هذا

فعالاً بالنسـبة للمقابِل غير الخبير أو في المواقف، حيث يتعين تكرار السؤال ذاته بالطريقة ذاتها وبالتسلسل ذاته مع كل مقابَل[١٦].

حيث إن المقابلة المنظمة تقيد مرونة المقابِل وتجعل من الصعب التكيف مع الأسـئلة الفريـدة، فإن حالات معينـة تتطلب مقابلة غير منظمة. وفي هـذه الحالة، فإن المقابِل له هدف واضح، ولكنه لم يقم بإعداد أي أسئلة خاصة مسبقاً. وفي المقابلة غير المنظمة، يستهل المقابِل المناقشة ويدع الردود الأولية تقود إلى الأسئلة التالية. هذا النوع من المقابلات مهم على وجه الخصوص، عندما يكون من المهم بالنسبة للمقابَل أن يساعد على تحديد الاتجاه، كما هي الحال في بعض مقابلات التقييم أو جلسات استشارة معينة. وبالمثل، فإن هذا النوع من المقابلات يسهل تدفق التواصل في المقابلات الإعلامية لأنشطة الاتصال.

هنـاك نوع وسـط بين المقابلـة المنظمة والمقابلة غـير المنظمة، ألا وهو المقابلة شـبه المنظمـة، وفي هذا النوع مـن المقابلات يقوم المقابِل بإعداد قائمة بالأسـئلة المهمة؛ للتأكد أنـه قام بتغطية جميع النقاط المهمـة بنهاية المقابلة، وفي الوقت ذاته يحافظ على المرونة؛ بسـبب أن تسلسل الأسـئلة لم يتم التخطيط له بشكلٍ كامل. يعتبر الكثيرون أن هذا النوع هو أكثر الأنواع ملاءمةً لمعظم المواقف التي يواجهها المدراء المتمرسون.

الجدول (١٤-٢) إستراتيجيات الأسئلة في المقابلة

الإستراتيجية	متى يتم استخدامها
المنظمة.	المقابِل غير المتمرس. مقارنة إجابات المقابَلين على الأسئلة ذاتها.
شبه المنظمة.	المقابِل المتمرس. مرونة تسلسل الأسئلة ملائمة.
غير المنظمة.	يتعين على المقابِل تحديد اتجاه المقابلة.

السؤال الخامس: ما هو أفضل تسلسل للأسئلة؟

فيما يتعلق بالمقابلة شـبه المنظمة، ننصح بالتسلسـل "على شـكل قمع" أو التسلسـل المعكوس للأسـئلة. التسلسل "على شـكل قمع" يبدأ بأسـئلة عمومية ذات نهاية مفتوحة، ويستمر هذا التسلسل بأسئلة مقيدة بشكلٍ متزايد. يبدأ التسلسل المعكوس للأسئلة بأسئلة مغلقة، ويتقدم تدريجياً تجاه الأسئلة المفتوحة. يوضح الشكل رقم (١٤-٢) هذين التسلسلين.



الشكل (١٤-٢) تسلسل الأسئلة

تعتمد الإستراتيجية المناسبة على الموقف[١٧]. يعمل التسلسل "على شكل قمع" بشكلٍ أفضل، عندما يكون المقابَل قادراً على وراغباً في التكلم بحرية، مثل أن يكون في مقابلة الاختيار للوظيفة.

يعمل التسلسل المعكوس للأسئلة بشكلٍ أفضل، عندما يكون المقابَل متردداً في المشاركة أو عدوانياً تجاه المدير. ومن ثم، على سبيل المثال، ففي مقابلة ترك الوظيفة، ربما يبدأ المدير بأسئلة معينة وواقعية، ويتحرك تدريجياً تجاه الأسئلة العامة بشأن التغييرات التي يشعر المقابَل أنها مطلوبة في مكان العمل.

السؤال السادس: ما هو أفضل نوع من الأسئلة؟

تم بالفعل مناقشة أنواع مختلفة من الأسئلة في الفصل التاسع وتم مراجعتها تالياً.

تقع أسئلة المقابلة ضمن ثلاث فئات من الصياغة: مفتوحة – مغلقة، أساسية – ثانوية، محايدة – موجهة. يتم شرح الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة بشكلٍ أفضل باستخدام متسلسلة. الأسئلة المفتوحة ليس لها أي قيود بشكلٍ افتراضي على نوع الإجابة التي تتلقاها. وعلى النقيض من ذلك، تقع الأسئلة المغلقة التي تتطلب إجابات مختصرة ومعينة. انظر الأمثلة التالية على النوعين من الأسئلة:

الأسئلة المفتوحة		الأسئلة المغلقة
١- كيف كانت آخر وظيفة لك؟		١- ما الجزء الذي لم تحبه بشأن آخر وظيفة لك؟
٢- أخبرني بالتفصيل عن مشروع Niles.		٢- كم تبلغ نسبة الإنجاز في مشروع Niles؟
٣- كيف كانت الأمور في قسم دينفر؟		٣- هل أنهيت التقرير ربع السنوي لقسم دينفر؟
٤- أخبرني عن نفسك.		٤- هل سبق لك وأن زرت لوس أنجلوس؟

يستخدم المدراء غالباً الأسئلة المغلقة، عندما يتوجب عليهم استخدام الأسئلة المفتوحة. يجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم إذا كانوا يبحثون عن إجابة عامة أو إجابة معينة. هل يحاولون اجتذاب المعلومات (أسئلة مفتوحة)، أو يحاولون أن يجعلوا المقابَل يشعر بالارتياح (مفتوحة)، أو يحاولون الحصول على نقطة معينة أو التزام محدد في أسرع وقت ممكن (أسئلة مغلقة)؟

الفئة الثانية من الأسئلة، هي الأسئلة الأساسية والثانوية. السؤال الأساسي يطرح موضوعاً في المقابلة، في حين أن السؤال الثانوي يتابع ويتعمق بشكلٍ أكبر في الإجابة على السؤال الأساسي. السؤال الثانوي أكثر قيمة، عندما لا يستخلص السؤال الأساسي جميع المعلومات المرغوبة.

يعد الحوار التالي مثالاً على استخدام الأسئلة الأساسية والأسئلة الثانوية:

المقابِل: ما كانت آخر وظيفة لك؟ (سؤال أساسي).

المقابَل: كنت أشرف على إدارة حساب المقبوضات.

المقابِل: ما هي إدارة حساب المقبوضات؟ (سؤال ثانوي).

المقابَل: هي مجموعة حساب المقبوضات التي تقوم بكل...

في هذا المثال، استخلص السؤال الثانوي معلومات إضافية للمقابِل.

أحد الأشكال الحاذقة للأسئلة الثانوية هو المسبار. يوضح الجدول رقم (١٤-٣) سبعة أنواع من المسابير. ومرة أخرى، لاحظ أنه في المقابلة المسترخية، وعلى الرغم من أن هذه المسابير تحصل على معلومات إضافية، ربما لا تبدو على أنها أسئلة، ولكنها بالأحرى جزء من المحادثة. وهم حاذقون ولكنهم فعالون.

الجدول (١٤-٣) التساؤلات/ المسابير السبعة

المسبار	تعريف المسبار	توضيح المسبار
١- تأكيد مختصر على الفهم.	يشير (أ) إلى اهتمامه وفهمه ومن ثم يشجع (ب) على الاستمرار.	"ولذا، قلت له أولاً: هل تود فنجاناً من القهوة؟". "اعتقدت أن هذا سيذيب الجليد بينكما".
٢- عبارة محايدة.	استخلص (أ) بعض المعلومات من (ب) بدون أن يؤثر (تحيز) على المعلومات.	"لا أعلم. يبدو أن الأطفال يفلتون هذه الأيام من الجرائم". "نعم".
٣- الصمت.	لا يتحدث (أ) وينظر إلى (ب) بانتباه. تقل مدة التوقف عن عشر ثواني.	"رائع، يا له من يوم جميل". صمت – ثانيتين. "أقصد أنني لم يكن لدي حتى دقيقة أخلو بها إلى نفسي، مع الطريقة التي كانوا يجعلونني أستمر بها في العمل".
٤- الصدى.	قام (أ) بتحويل آخر جزء قاله (ب) إلى سؤال... عادةً قام بهذا مستخدماً الكلمات ذاتها.	"لست متأكداً أنه يمكنني أن أستمر أكثر من ذلك. هذا أقصى ما يمكنني تحمله". "أقصى ما يمكنك تحمله؟".
٥- التوضيح.	يحاول (أ) الحصول على معلومات أو شرح أكثر من (ب) لشي لم يفهمه.	"سأخبرك أمراً؛ تخفيض سن التصويت ليس صواباً". "حقاً، كيف ذلك؟". "حسناً، أولاً، زاد هذا من احتمالية المؤامرات السياسية".
٦- التفصيل.	يطلب (أ) معلومات جديدة ترتبط بشكلٍ مباشر بشيءٍ قاله (ب).	"بوب، أنا قلق بالفعل بشأن الاستعراض غداً". "ما سبب قلقك؟". "حسناً، أعتقد أننا سنقع في بعض المشاكل". "حسناً، ما الذي يجعلك تعتقد أننا سنقع في المشاكل؟".
٧- الملخص.	يحاول (أ) الربط بين النقاط الأساسية التي قام بها (ب) خلال الدقائق القليلة الماضية.	"وفي النهاية، هانك، لم نحصل على ما يكفي مقابل العمل الذي قمنا به". "سوف أرى إذا ما كنت قد فهمت الأمر على نحوٍ مباشر يا رالف. أولاً، تقول إن العمل سيء وغير مجدول بعناية، وفي النهاية تقول إن أجر العمل قليل، أليس كذلك؟".

تساعد الأسئلة الثانوية على الحصول على معلومات دقيقة وكاملة، ولكنهم أيضاً يوطدون مناخ تواصل إيجابي في المقابلة. يمكن أن يساعد الاستخدام الفعال للأسئلة الثانوية والمسابير على إظهار أن المدير مهتم بالاستماع. مبدئياً، ربما لا يعرف المقابَل مقدار المعلومات المطلوبة، أو إذا كان المدير مهتماً بالفعل بالتعليقات التي يقولها. وعلى الرغم من ذلك، فإن استخدام الأسئلة الثانوية والمسابير يساعد على تأسيس مناخ مفتوح وتلقائي.

ربما يمكن أيضاً دراسة الصنف الثالث من الأسئلة، وهو الأسئلة المحايدة والموجِهة فيما تتعلق المتسلسلة مع الأسئلة المحايدة في جانب، والأسئلة الموجهة في جانب آخر. وحيث إن الإجابة الصحيحة ليست متضمنة في السؤال، فإن السؤال المحايد لا يقود المقابَل إلى الإجابة بطريقة معينة. أما الأسئلة الموجِهة، على الجانب الآخر، فهي تقود المقابَل إلى إعطاء إجابة معينة. المثال الكلاسيكي على السؤال الموجه هو الحيلة التي تقوم بها المحاكم، عندما تسأل السؤال التالي: "أليس صحيحاً أن...؟". في الواقع، فإن هذا النوع من الأسئلة الموجهة المفرطة يمكن اعتباره مناشدة للموافقة، أكثر من اعتباره سؤالاً حقاً حتى مع استخدام نبرة الاستفهام عند السؤال[١٨].

أدناه قائمة بالأمثلة الموجهة والمحايدة من أجل تبيان الفرق بينهما:

الأسئلة المحايدة		الأسئلة الموجِهة
١- ما نوع السيارات الذي تفضله؟		١- ألا تعتقد أن السيارات الأجنبية أفضل من الأمريكية؟
٢- ما رد فعلك تجاه اللامركزية؟		٢- أنت معترض على اللامركزية، أليس كذلك؟
٣- ما رأيك في الاشتراك في النقابة؟		٣- أنت معترض، بشكلٍ طبيعي، على أي نوع من النقابات، أليس كذلك؟
٤- هل تعتقد أنه يجب علينا تعيين موظفين أكثر؟		٤- لا أعتقد أنه يجب علينا تعيين موظفين أكثر، أليس كذلك؟

يمكن أن يكون الاستخدام الحاذق للأسئلة الموجِهة قيّماً؛ وذلك لأن هذه الأسئلة يمكن أن تساعد على إبقاء المقابلة في المسار، ويمكن استخدامها بفعالية من أجل الإقناع. عند الإقناع، فهي تدل المقابَل على اتجاه معين وتساعده على التفكير في مزايا بعض المفاهيم.

السؤال السابع: ما هي أفضل وسيلة لإنهاء المقابلة؟

عندما يحين وقت إنهاء المقابلة، كما هي الحال مع أنواع التواصل الأخرى، من الأهمية بمكان تلخيص المعلومات الأساسية والتأكد من الفهم. يوفر إنهاء المقابلة أيضاً وسيلة لترتيب أي أنشطة متابعة والتعبير عن التقدير. النية الحسنة مناسبة على الدوام، سواء كان المقابَل

باحثاً عن وظيفة أو عميلاً ساخطاً، أو زميل اتصال أو مرؤوساً وفياً على المدى الطويل. يتم إنهاء المقابلة بالاتفاق وبيان التقدير والمصافحة باليد.

قمنا حتى الآن، بعرض وجهة نظر عن معوقات المقابلات، وكذلك عن الأسئلة الأكثر تكراراً التي يسألها المديرون بشأن عملية المقابلة. ثانياً، سوف نركز على ثلاثة مواقف خاصة بالمقابلات التي يتعرض لها المدراء، وكذلك الإستراتيجيات المناسبة لكل موقف: مقابلات التوظيف، مقابلات تقييم الأداء، ومقابلات الاتصال.

مقابلات التوظيف:

يعد اختيار أكثر الأشخاص المؤهلين المتوفرين لوظيفة ما، مسؤولية إدارية كبيرة. يتم استخدام الكثير من أدوات الغربلة عند اختيار الموظف، والتي تشمل استمارات التقديم واختبارات الجدارة والشخصية، ولكن أكثر الأدوات شيوعاً هي المقابلات الوظيفية.

وفي حين أن أحد موظفي إدارة الموارد البشرية غالباً ما يقوم بانتقاء المتقدمين للوظيفة، إلا أن المدير المستقبلي للمتقدم للوظيفة هو من يتخذ القرار النهائي. القدرة على ملاءمة المتقدمين المؤهلين للوظيفة المناسبة تؤدي إلى نجاح المنظمة. اتخاذ القرارات الجيدة أيضاً يقلل من تكلفة دوران الموظفين التي ربما تكون عالية. يقدر مكتب العمل الأمريكي أن تكلفة استبدال الموظف، تبلغ ثلث الأجر السنوي للموظف الجديد. أكثر من ٧٥٪ من دوران الموظفين يمكن أن يكون مرده إلى الممارسات الضعيفة في المقابلات والتوظيف، وفقاً لدراسة قامت بها كلية هارفارد للأعمال[١٩]. لدى المديرين مسئولية تجاه المنظمة وتجاه المتقدم للوظيفة، بشأن وجود تناسب بين المتقدم للوظيفة والوظيفة المتقدَم لها.

توقَّف وفكِّر

١. إذا أشارت السيرة الذاتية للمتقدم للوظيفة أنه يتحلى بمجموعة المهارات المطلوبة لأداء عمل معين، لِمَ ينبغي عليك أن تجري مقابلة قبل التوظيف قبل أن تقدم عرضاً له؟

٢. اذكر بعض المؤهلات التي يمكن تحديدها من خلال المقابلة فحسب. ما هي القناة التي تعتقد أن زميلك في العمل سيقدرها بشكلٍ أكبر؟ وما السبب؟

بالنســبة للمدير، فإن أحد الوسائل لتأســيس وضع له، هو أن يعتمد على العلاقات مع الزمــلاء والمعارف لإيجاد المرشــحين المحتملين. إذا كان المتقدم للوظيفة المرســل إلى المدير موثوقــاً ومؤهلاً بشــكلٍ جيد، فيمكن أن يوفــر هذا للشركة الكثير مــن النفقات الإضافية الكثيرة والوقت، وذلك من خلال شــطب عملية البحث. وفي الواقع، وجدت دراسة أجريت في العام ٢٠٠٦ أن نصف الوظائف تقريباً في الولايات المتحدة، يتم شغلها من خلال العائلات والأصدقاء أو المعارف[٢٠]. ووفقاً لما قاله المساهم في Business Week سيتفن بيكر Stephen Baker، فإن الانتشار المتزايد لمواقع التواصل الاجتماعي والمهني مثل لينكد إن LinkedIn، وفيــس بــوك Facebook، يجعل من التواصل أمراً أســهل مما مضى بكثير. تحولت شــبكة إلكترونيــة من الأصدقاء إلى قائمــة ذاخرة لكلٍ من أرباب العمــل، والباحثين عن الوظائف داخــل وخارج الــشركات. وعلاوةً على ذلك، فإن كل يد تصافحهــا، أو بطاقة عمل تتبادلها، يمكن أن تؤدي إلى دعوة صداقة إلكترونية التي يمكنها أن توسع شبكة علاقاتك المهنية[٢١].

ومع ذلك، فإن مقابلات التوظيف لا تســتخدم عادةً بما يحقق أقصى اســتفادة منها. في حــين أوضحت الأبحاث أن المقابلة تتمتع بمســتوى منخفض فيما يتعلق بكلٍ من الموثوقية والفعالية[٢٢]، إلا أنه لا توجد بدائل كافية. المقابلة هي الأســلوب الوحيد الذي يمنح المدراء الفرصة لتقييم المرشــح بشكلٍ شــخصي، وأن يوجهوا الأسئلة بطريقة لا تستطيع الاختبارات فعلها.

التخطيط:

تتطلــب مقابلــة التوظيف، مثل جميــع مواقف الاتصال، التخطيط ولكن بشــكلٍ أكثر تحديداً.

متطلبات الوظيفة:

أول خطــوة عــلى المدير القيام بها، هــي أن يتأكد من فهم متطلبات الوظيفة بشــكلٍ أوضح للغاية. يساعد هذا المجهود على التغلب على الاهتمام بشكلٍ متزايد بالمعلومات غير ذات الصلة. المقابِل الذي يشــعر بالألفة تجاه التفاصيل الشاملة للوظيفة التي سيتم شغلها (مثل تلك التي يوفرها الوصف الوظيفي المفصل والمسميات الوظيفية)، يعزز من موثوقية

قرارات الاختيار الوظيفي[٢٣]. عندما لا يتوافر وصف وظيفي شامل، ربما يكون من الضروري للمقابِل أن ينهي تحليلاً وظيفياً.

عند استعراض طبيعة الوظيفة، يجب أن تكون حريصاً ألا تقارن آخر شخص شغل الوظيفة بالمرشح الحالي للوظيفة. فِعْل ذلك يمكن أن يؤثر بشكلٍ غير دقيق على انطباعاتك عن المرشح. وبالمثل، فإن الكثير من شاغلي الوظيفة يغيرون طبيعة الوظيفة بشكلٍ طفيف؛ لكي تناسب قدراتهم واهتماماتهم الخاصة. الوقت المناسب لتحليل المؤهلات الحالية والمستقبلية المطلوبة لأداء الوظيفة، هي إجراء تغيير في الموظفين.

هناك اعتبار آخر بالنسبة للمقابِلين الذين يستعدون لإجراء مقابلة وظيفية، وهو ثقافة المنظمة والرسالة والرؤية. من المحتمَل أن شاغلي المناصب التنفيذية، مثل: الرئيس التنفيذي والرئيس التنفيذي المالي، والرئيس التنفيذي للمعلومات والمدير التنفيذي للعمليات، وغيرهم، سوف يوجهون أسئلة تحدد إذا كانت قيمة المرشح تتلاءم مع فلسفة المنظمة[٢٤]. على سبيل المثال، قال باري سالزبيرج Barry Salzberg، الرئيس التنفيذي لشركة ديلويت، وهي شركة تضامنية محدودة المسؤولية Deloitte LLP، أنه كان يبحث عن مهارات الكتابة والكلام والقيم "والخبرات العالمية" في المرشح للوظيفة، التي تضمنت السفر والعمل مع المنظمات غير الهادفة للربح. إذا كان هذا الشخص سيسأل أسئلة قليلة في المقابلة، فسوف تكون على النحو التالي: ما هي القيم التي تعد الأكثر أهمية بالنسبة لك؟ كيف أثبت التزامك بهذه القيمة في آخر عامين؟[٢٥].

مع وضع قائمة بالمتطلبات، ينبغي على المقابِل أن يعد الأسئلة التي ستحدد إذا كان المقابل سيفي بهذه المتطلبات. على سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة تتطلب عمل فريق مكثف، فإن سؤالاً من نوعية: "هل أنت لاعب فريق؟" سيكون سؤالاً ضعيفاً؛ لأنه سؤال مغلق ولأن الإجابة بنعم لن تخبر المقابِل شيئاً مفيداً. السؤال الأفضل من ذلك هو: "صِف مميزات وعيوب العمل في الفريق"؛ وذلك لأن هذا السؤال مفتوح وسوف يكشف خبرات ومعتقدات وسلوكيات المتقدم للوظيفة.

الوقت:

الوقت والتوقيت أمران مهمان في عملية التخطيط. يختلف مقدار الوقت المخصص للمقابلة. على العموم، من الأفضل تخصيص وقت كبير للغاية عن تخصيص وقت قليل للغاية.

التوقيــت أيضاً مهم في مقابلة التوظيف وذلك بســبب تأثير التضاد، بمعنى التأثير الذي تحدثه المقابلات الأولى على المقابلات الأخيرة. المتقدم للوظيفة الذي يعد متوسطاً ولكنه أتى بعد مرشحين ضعفاء، من المحتمل أن يترك انطباعاً جيداً عما إذا أتى بعد مرشحين متوسطين آخرين. أحد الوسائل لتقليل هذا التأثير هو تجنب عقد المقابلة مع مجموعة من المرشحين بدون فواصل.

وعلاوةً على ذلك، يجب الســماح بوقتٍ كافٍ بين المقابــلات وترتيب برنامج المقابلات، حتى لا يصبح الإنهاك عامــلًا. المتقدمون للوظائفٍ الذين يقابلهم المقابِل وهو متعب، ربما يحصلون على تقديرات منخفضة من المتقدمين الآخرين. تعد هذه الإســتراتيجيات المقترحة اعتبارات قيمة عند التخطيط للمقابلة.

معاينة المتقدم للوظيفة:

ينبغي على المقابِلين مراجعة طلبات التقديم أو السير الذاتية قبل المقابلة؛ وذلك من أجل التخطيط وإعداد أســئلة معينة. تذكر أن الهدف من المقابلة هو الحصول على معلومات لا يمكن للمواد المكتوبة كشفها بسهولة، مثل: الدافعية وسمات الشخصية. وبوضوح، يتم هدر الوقت إذا تناولت المقابلة المواد ذاتها الموجودة في المســتندات، ولكن يمكنك أن تســتخدم أيضاً المقابلة من أجل توضيح الأمور غير المتناسقة أو تجسير الفجوات. وباختصار، استخدم المستندات كمنصة انطلاق لموضوعات المقابلة.

اعتبارات قانونية:

جميــع المدراء تقريباً، في هــذه الأيام، مطلعون على قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة لعام ١٩٩٠ وقانــون الحقــوق المدنية لعام ١٩٦٤، والذي تم تعديلــه بقانون تكافؤ فرص العمل لعام ١٩٧٢. لســوء الحظ، يتم في غالب الأحيان إســاءة تطبيق القيــود القانونية لمقابلات التوظيف. ربما يصبح المدراء أكثر حرصاً في أســئلتهم من جراء الخوف من القانون ويفوتون معلومــات قيمة للغايــة، أو ربما يتجاهلون القيود القانونية. وعــلى الرغم من أن الفقرات التالية لا تشــكل مناقشة شــاملة للعناصر القانونية المتعلقة بالتوظيف، إلا أن العديد من الاقتراحات من الممكن أن تساعدك في إجراء مقابلات التوظيف.

من المحتمل أن أول أمر يخطر على بال المدراء عند مناقشـــة قانون تكافؤ فرص العمل، هو ماهية الأسئلة القانونية والأسئلة غير القانونية. للإجابة على هذا السؤال، يحتاج الفرد إلى أن يكون مدركاً لمفهوم المؤهل المهني الصادق bona fide occupational qualification، وهو أي ســمة تعد معياراً صالحاً للأداء الوظيفي. العِرق والعمر ومســقط الرأس والصحة العامة والديانة والنوع، والخلفية العريقة وعدد الأولاد والحالة الاجتماعية، لا تعد بشــكلٍ عام أساساً للحكم على الناس من خلالها.

الــشركات ذات برامج التمييــز الإيجابي ملتزمة بالتأكد من أن أعضــاء ما يطلق عليهم: المجموعات المحمية (الأشخاص فوق سن الأربعين، الأشخاص ذوي الإعاقة، الأقليات والنساء يقعون ضمن هذا التصنيف)، ســوف يتم قصدهم بفعالية مــن أجل التوظيف[٢٦]. يتم في غالب الأحيان الخلط بين قانون تكافؤ فرص العمل والتمييز الإيجابي؛ لأن أهدافهم بها بعض المتشــابهات. على الرغم من ذلك، يسعى قانون تكافؤ فرص العمل ضمان وجود بيئة عمل ذات فرص متكافئة، حيث يكون لدى الجميع فرصة متســاوية للحصول على الوظيفة بناءً على مؤهلاتهم فحســب. الالتزام بالتمييز الإيجابي يعد التزاماً ببذل جهود إضافية، من أجل تحديد وتوظيف الأفراد من الفئات المحمية[٢٧].

بوجــهٍ عام، فإن التعليم والخبرات والقدرات والمهارات هي العناصر الأساســية للمؤهل المهني الصادق. ينبغي تحليل كل وظيفة. في معظم المواقف، يمكن للمدراء اتباع الإرشادات من أجل التأكد من أنه لا يتم تجاهل أي شرط من شروط قانون تكافؤ فرص العمل. أفضل نصيحة في هذا الســياق هي أن توجه فحسب الأسئلة التي ترتبط بالمؤهل المهني الصادق، أو ترتبط بشكلٍ مباشر باتخاذ قرار التوظيف بشكلٍ موضوعي.

تذكــر دوماً، أيضــاً، أن المحادثات غير الرســمية مع المتقدم للوظيفــة ينبغي أن تحترم الإرشــادات المحددة هنا. على ســبيل المثال، نفــترض أنه قد تمت دعــوة المتقدم للوظيفة إلى الغــذاء. لا تخلــط بين هذا وبين موقف اجتماعي حقيقي، وتتحدث بشــكلٍ عفوي عن العائلة والتمويلات الشخصية أو الديانة. يمكن تفسير هذه المحادثة بشكلٍ خاطئ من قِبل المرشــحين ويعتبرونها أســئلة غير ذي صلة، ولا ترتبط بالمؤهل المهني بصدق، وتمثل أرضية مستقبلية للنزاعات اللاحقة في حال لم يتم تقديم العرض الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (١٤-٤) الإرشــادات المتعلقة بالأسئلة القانونية وغير القانونية أثناء مقابلــة التوظيــف. تنطبق هذه الاعتبــارات ذاتها أيضاً على اســتمارات التقديم للوظيفة. يحدث التمييز عندما يكون الشــخص الذي لديه احتمالية متســاوية للنجاح في الوظيفة، لا يملك احتمالية متســاوية للحصول على الوظيفة[٢٨]. المدير مســؤول عن التأكد من أن هذا التمييز لن يحدث.

الجدول (١٤-٤) إرشادات الأسئلة في مقابلات التوظيف

تركيز السؤال	غير تمييزي	محتمل أن يكون تمييزياً
الاسم.	هل سـبق وأن استخدمت اسماً مختلفاً في وظائف أخرى؟	ما كان اسمك قبل أن تغيره؟
محــل الميــلاد والإقامة.	ما الولاية التي تعيش فيها حالياً؟ كم المــدة التي أقمتَ فيها في شــلالات سيدرا (أو أية ولاية أخرى)؟ هل تجاوزت الثامنة عشر من العمر؟	أين ولدت؟ أي بلد ولد فيها والديك؟ كم عمرك؟
السمات البدنية شاملة العرق.	هل لديك أي علامات مميزة أو ندوب؟	هل أنت آسيوي؟
الأصــل القومي والنسب.	إذا تم توظيفك، هــل يمكنك تأكيد أنه يمكنك العمل بشكلٍ قانوني في الولايات المتحدة الأمريكية؟	أنت من المكسيك، أليس كذلك؟ هل أنت قريب لمانويل من هيرموسا؟
الوضع الأسري.	-	كم عدد أولادك؟ هل أنت متزوج؟ هل أنتِ حامل؟
الديانة.	هــذه هــي أيــام العمــل الاعتياديــة والساعات والورديات التي سيتم العمل فيها.	هل أنت يهودي؟ هل تصلي؟ ما العطلات الدينية التي ستأخذها إذا تم توظيفك؟
المواطنة.	هــل أنت قــادر قانوناً عــلى العمل في الولايات المتحدة الأمريكية؟	هل أنت ألماني؟

تركيز السؤال	غير تمييزي	محتمل أن يكون تمييزياً
الانضمام.	هل أنت منضم إلى أية منظمة مهنية؟	هل أنت منضم إلى منظمة بنات الثورة الأمريكية؟ هل كنتَ عضواً في نادي الطلاب الكاثوليك؟
سجل القبض والإدانات.	-	كم مرة تم القبض عليك وكم كانت المدة؟ (إلا إذا كان هذا متعلقاً بالأداء الوظيفي).
القدرات البدنية والقيود.	تتطلب هذه الوظيفة رفع وحمل الأشياء، هل لديك أي مشكلة ؟	هل أنت معاق؟ (بالمثل، تجنب الأسئلة بشأن نوع وشدة الإعاقة).
التعليم.	هل حصلتَ على شهادة مدير مشتريات معتمد CPM؟	هل تحمل شهادة ماجستير إدارة الأعمال؟ (أو أي أسئلة مشابهة عندما يكون الإنجاز التعليمي ليس له أي ارتباط بالمهارات المطلوبة لوظيفة معينة).
الوضع المالي.	-	هل سبق وأن تم الحجز على مرتباتك؟ ما هو صافي قيمة أصولك بشكلٍ تقريبي؟ كم تبلغ قيمة رهن منزلك؟

عملية مقابلة التوظيف:

أثناء مقابلة التوظيف، يحاول المدير معرفة معلومات عن المرشح بقدر الإمكان، مما يتعلق بالنجاح المحتمل في الوظيفة. أفضل طريقة لفعل هذا تكون من خلال إدراك المعوقات العديدة ومعرفة الإستراتيجيات المقترحة التي ناقشناها سابقاً. أيضاً، يجب لكي تكون المقابلة فعالة بشكلٍ كامل، ينبغي أن يكون المدراء مطلعين على شروط معينة تتعلق بشكلٍ خاص بمقابلة الاختيار. تساعد الإرشادات أدناه المدراء في جهودهم تجاه زيادة مصداقية وفعالية مقابلة التوظيف.

استخدام إستراتيجية مناسبة لتوجيه الأسئلة:

تشير الأبحاث إلى أن شكل وتسلسل الأسئلة تؤثر بشكلٍ كبير على نتيجة المقابلة[٢٩]. تبدأ معظم المقابلات بشكلٍ إيجابي، من خلال محاولة المدير أن يجعل المقابَل يشعر بالارتياح. يمكن أن تكون السيرة الذاتية دليلاً مفيداً لاختيار أقوى النقاط من خلفية المرشح؛ وذلك

من أجل المساعدة على أن يشعر هذا المرشح بالراحة في البداية[٣٠]. من الأفضل، بشكلٍ عام، اســتخدام المقابلة شبه المنظمة التي لا تضمن اتباع اتجاه محدد فحسب، ولكنها تمنح أيضاً الفرصة لإعداد أسئلة إضافية مع تقدم المقابلة.

عند تصميم الأســئلة للمقابلة، تذكر الاختلاف بين الأســئلة المفتوحة والأســئلة المغلقة، الأسئلة الأساســية والأسئلة الثانوية، والأسئلة المحايدة والأســئلة الموجِهة. ينبغي أن تعرف مزايا وعيوب كل نوع من أنواع الأســئلة الســابقة؛ وذلك حتى يمكنك أن تطبق إستراتيجية فعالة لتوجيه الأســئلة. تستخدم مقابلة التوظيف، بشكلٍ عام، أسئلة ذات نهايات مفتوحة، ولكنها يمكن أن تستخدم أيضاً أسئلة مغلقة وأسئلة موجِهة كمسابير.

هناك نوع خاص من الأسئلة التي تستخدم بنجاح في مقابلات التوظيف، ألا وهو السؤال الســلوكي. بناءً على الافتراض القائل بأن السلوكيات الســابقة تتنبأ بالسلوكيات المستقبلية، فــإن هذا النوع من الأســئلة يســأل عن أمثلة محــددة لأفعال معينة. يمكن أن يســتخدم المدراء الأســئلة الســلوكية من أجل البحــث عن معلومات إضافية تتجــاوز التعميم عديم الجدوى، مثل: "أنا شــخص اجتماعي" أو "أتحلى بالمرونة". تقليدياً، تبدأ الأســئلة السلوكية بعبــارة، مثل: "أخبرني عن وقت كنتَ فيه..."، ويتبع ذلك المواقف أو الســمات التي ترتبط بالوظيفــة، ومــن ثم فهي تتطلب أدلة من أجل "إثبات" ادعــاءات المتقدم للوظيفة. يمكن بشــكلٍ فعال استعراض السلوكيات التي توضح القيادة وإدارة النزاع، والتعامل مع العملاء الصعــاب وتحديد الأهداف وعمل الفريــق، والاهتمام بالتفاصيل ومــا إلى ذلك من خلال الأســئلة الســلوكية. على ســبيل المثال، إذا كان مدير فريق عمل متنوع يبحث عن شخصٍ مــا، يمكنه التفاعل مع أناس من ذوي القيم والثقافات أو الخلفيات المختلفة، فإن الســؤال السلوكي المناسب يكون على النحو التالي: "صف موقفاً قمتَ فيه بتعديل سلوكك لكي يتلاءم مع أســلوب شــخص آخر" أو "صِف شــيئاً ما قمتَ بفعله من أجل تعظيم فوائد التنوع في العمل".

أحد الأنواع المعينة من الأسئلة التي أصبحت منتشرة في بعض مقابلات التوظيف المعينة، هو ســؤال حل المشــكلة. الغرض من هذا السؤال هو البحث عن المواهب الإبداعية، وهي ضرورة للشركات حيث يتم اكتســاب الميزة التنافســية من خلال الموظفين بها. تعد شركات

مثل مايكروسوفت Microsoft وبوينج Boeing وآي بي إم IBM وشركة خطوط Southwest Airlines، ويرهــاوزر Weyerhauser بين الشركات التي تتراوح نســبتها بين ٢٠ –٣٠٪، التي تســتخدم الأسئلة المواقفية أو أسئلة حل المشــاكل، وفقاً للبروفيسور Vandra Huber من جامعة واشــنطن[٣١]. أدناه بعض الأمثلة على أسئلة حل المشاكل التي تستخدم في مقابلات شركة مايكروسوفت:

- بتقديرك، كم يبلغ عدد محطات الغاز في الولايات المتحدة؟
- إذا كان بمقدورك إزالة ولاية من الولايات الخمسين، فأي ولاية ستزيلها، ولماذا؟
- قم بتصميم دورة مياه من أجلي.
- إذا كان لديك حوض ســمك يوجد به مائتا ســمكة، وكان ٩٩٪ من هذا السمك من نوع جوبيز Guppies، كم عدد أسماك الجوبيز التي ينبغي عليك إزالتها؛ لكي تصل إلى الحد الذي يكون فيه ٩٨٪ من الأسماك الباقية في الحوض من نوع الجوبيز؟[٣٢].

مــن الواضح أن الإجابة على هذه الأســئلة ليســت مهمة، بقدر أهميــة العملية التي يستخدمها المرشح لكي: (أ) يحدد المشكلة، (ب) يضع الحل لها. يمكن إيجاد وصف للخطوات في عملية حل المشاكل المنطقية في الفصلين: (٤) و (١٢).

الجدول (١٤-٥) خيارات الأسئلة للمقابِل

الاستهلالية:
لِم تود أن تنضم إلى شركتنا؟ لِم تشعر أنك مؤهل لهذه الوظيفة؟ أَخبرني عن خبراتك العملية.
تحديد الدافعية:
لِم تريد أن تغير الوظيفة؟ ما الذي أدى بك إلى هذه المهنة؟ أين تود أن تكون في حياتك المهنية بعد خمس سنوات أو عشر سنوات من الآن؟ ما هي الوظيفة التي تعتقد أنها أكثر الوظائف ملاءمة لك؟

تحديد الخبرات:
ما الذي فعلته عندما كنت في الجيش؟ ما هي اقتراحاتك من أجل تحسين عملياتنا؟ من أو ماذا أثر فيك بشكلٍ أكبر؟ ولماذا؟ ما المجالات التي أحببتها بشكلٍ أكبر / أقل، في وظيفتك الأخيرة، ولماذا؟ ما هي أعظم نقاط قوتك / ضعفك في هذه الوظيفة؟ ما أنواع الأشخاص الذين تحبهم بشكلٍ أكبر / أقل كزملاء في العمل؟ ما هي أعظم إنجازاتك حتى الآن؟ ما هي المعدات التي أنت مطلع عليها؟ لم تغير الوظائف بشكلٍ كبير؟ ما كانت أكبر أزمة في حياتك المهنية؟ لِم استقلت من آخر وظيفة لك؟ هل يمكنني أن أرى أمثلة من عملك؟
تقييم الخلفية التعليمية:
صِف لي التعليم الذي حصلت عليه. لِم اخترت هذا التخصص بالذات؟ ما هي الأنشطة اللاصفية التي شاركت فيها والتي ساعدتك على الاستعداد لمهنتك؟ ما هي مرتبات الشرف التي حصلت عليها؟ إلى أي مدى تعكس درجاتك القدرات التي تتحلى بها بشكلٍ كامل؟ ما هي المقررات التي أحببتها أكثر / أقل، ولماذا؟ ما هو التدريب الخاص الذي حصت عليه لهذه الوظيفة؟

لا تقم بمعظم التحدث:

في مقابلات التوظيف، عادةً يتحدث المدير بشــكلٍ أكبر عند التفاعل بشــكلٍ مفضل مع أحد المتقدمين، مقارنةً بحديثه عندما يتفاعل بشــكلٍ غير مفضــل[٣٣]. بعبارةٍ أخرى، عندما ينبهر المقابِل بأحد المتقدمين، فهو يميل إلى أن يستمع بشكلٍ أقل ويتحدث بشكلٍ أكبر.

لأي ســبب من الأســباب، يكون التحدث بشــكلٍ كبير فعالاً عند إقناع المرشــح بقبول الوظيفة فحســب. يتم الحصول على المعلومات ذات الصلــة بقرارات التوظيف، من خلال

الاستماع وليس التحدث. ومن ثم، كن حريصاً ألا تتحدث بشكلٍ كبير. القياس التجريبي الجيد هو أن المدير ينبغي أن يتحدث لمدة ٣٠٪ فحسب من الوقتٍ أثناء مقابلة التوظيف.

الاحتفاظ بالسجلات:

بالنظر إلى جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء المقابلة، من غير المنطقي أن نتوقع أن يتم تذكر جميع هذه المعلومات بشكلٍ دقيق لأي مدة زمنية. أظهرت إحدى الدراسات أن نصف من يجرون المقابلة، لا يمكنهم أن يتذكروا بشكلٍ دقيق معظم المعلومات المهمة التي قيلت في مقابلة مدتها عشرون دقيقة[٣٤]. ومن ثم، ينبغي تسجيل الملاحظات أو ملخص بالمقابلة فور الانتهاء منها. يتمثل أحد الخيارات المتاحة في استخدام نظام للتقدير. يقلل هذا من احتمالية اتخاذ قرارات مبكرة خاطئة أو السماح بأن تسيطر سمة أو سمتان سلبيتان. هناك خيار آخر، وهو يتمثل في وجود استمارة روتينية، تقرر المجالات ذاتها لكل مرشح تم مقابلته أو تسجل الإجابات على الأسئلة ذاتها.

> توقَّف وفكِّر
>
> ١- راجع مناقشة التغذية الراجعة في الفصل الثاني. كيف تساعد مقابلة تقييم الأداء المدراء وكذلك المرؤوسين على التحسن.
>
> ٢- ما نوع الأسئلة التي ينبغي على المدير توجيهها عند استخلاص التغذية الراجعة من أحد الموظفين بشأن أداء المدير؟

مقابلات تقييم الأداء:

يُطلب من المدراء بشكلٍ دوري إجراء مقابلات تقييم الأداء. منذ أكثر من خمس وأربعين سنة مضت، ذكرت ماير Maier العديد من أهداف مقابلات تقييم الأداء[٣٥]، وتظلُّ الأهداف الحالية تقريباً هي ذات الأهداف السابقة[٣٦]:

- دع الموظف يعرف موضعه بالضبط.
- قم بتقدير العمل الجيد.
- أبلغ المرؤوسين بالتوجيهات المتعلقة بطريقة تحسنهم.
- قم بتطوير الموظفين في وظائفهم الحالية.
- قم بتطوير وتدريب الموظفين لوظائف أعلى.
- قم بتقييم الإدارة أو الوحدة ككل وكيف يتلاءم كل فرد في الصورة الأعم.

في حـين أن المزايـا المحتملة لمقابلـة تقييم الأداء تبـدو جلية، إلا أن اسـتخدامها غير الفعـال وغير المتكـرر في المنظمات موجود بشـكلٍ كبير. يطلق صامويـل كلبرت Samuel Culbert، أستاذ الإدارة في جامعة كاليفورنيا Universuty of California-Los Angeles، لـوس أنجلوس، ومؤلف كتاب "تخلص مـن مقابلة تقييم الأداء"، على هذه المقابلات: "أكثر الممارسـات السـخيفة في العالم؛ لأنها احتيالية وغير أمينة في أساسـها وهي تعكس الإدارة الجبانة". يرى كلبرت أن تقييمات الأداء وسيلة لتخويف الموظفين، ويختتم قوله بأن أضرارها أكثر من نفعها[٣٧].

هناك العديد من الأسـباب وراء هذا التناقض، والتي تتضمن أن المدراء لا يرغبون في أن يضطلعوا بدور المقيّم. ربما يخشى بعض المديرين أن تتدمر علاقاتهم العملية مع مرؤوسيهم؛ بسـبب الانزعاج الذي تسـببه مقابلات تقييم الأداء التي يتم إجراؤها بشكلٍ سيء[٣٨]. أحد الأسباب الأخرى هو أن المدراء في الغالب غير مدربين بشكلٍ كافٍ لإجراء مثل هذا النوع من المقابلات[٣٩]. ينبغي أن تشـجع معرفة المعلومـات التالية المدراءَ على إجراء مقابلات تقييم الأداء، التي تصل بهم إلى أهدافهم المرجوة.

الهدف:

يمكن أن تلبي مقابلة تقييم الأداء هدفين: (١) يمكنها أن تركز على الأداء السابق للموظف في محاولة لتحديد النمو، أو (٢) يمكن أن تركز على الأنشـطة المسـتقبلية، وتتضمن تحديد الأهداف التي من شأنها أن تؤدِّ إلى زيادة أداء الموظف. هناك سؤالٌ مهم يطرح نفسه هنا، وهو: هل يناقش المدير الأهداف وتحسـين الأداء والتطوير الشخصي في المقابلة ذاتها، مثل: زيادة الراتب؟ الاسـتعراض الشـامل للأبحاث المتاحة بشأن هذا السؤال، تجعل من الواضح أنه لا ينبغي على الشـخص أن يجمع بين موضوعات تطويرية معينة، وبين مناقشة الراتب في مقابلة واحدة. سوف تطغى أهمية مراجعة الراتب بشكلٍ تقليدي على المقابلة. لذا، لن يكون المدير ولا الموظف في حالة ذهنية مواتية لمناقشـة خطط التحسين بشكلٍ إيجابي[٤٠]. وبدلاً من ذلك، فإن عقد مقابلتين منفصلتين لكل موضوع على حدة سـيكون أمراً مناسـباً. هذا يتطلب وقتاً أكثر، ولكنه بشكلٍ عام يثمر استجابة أكثر إيجابية من الموظف.

الأنواع:

هناك ثلاثة أنــواع محتملة من مقابلات تقييم الأداء، وهي تتنوع وفق طبيعة الوظيفة والموظفــين[٤١]: تســتخدم مقابــلات التقييــم التطويرية مــع الموظفــين ذوي الأداء العالي والإمكانيــات العالية، الذين يشــغلون وظائف تقديرية تمنحهم الفرصة لتنفيذ تحســينات الأداء.

النوع الثاني هو مقابلة المداومة، وهي تســتخدم مع الأشــخاص الذي يؤدون بمســتوى ثابت ومُرضٍ لبعض الوقت، ومن غير المحتمل أن يكون هناك تحسن؛ وذلك بسبب معوقات القدرات أو الدافعية أو طبيعة الوظائف التي يشــغلونها، وفي هذا الموقف يركز من يجري المقابلة على المداومة على الأداء بالمستويات الحالية المقبولة.

النوع الثالث من المقابلات هو المقابلة العلاجية، وهي تستخدم مع المرؤوسين الهامشيين أو ذوي الأداء المنخفض، في محاولة لزيادة معدلات الأداء إلى المســتويات المقبولة. تتضمن هــذه الفئة عمليتين: التقييم والتطوير. أولاً، تقييم الأداء الســابق والحالي، ومن ثم تحديد كيف يمكن تطوير هؤلاء الموظفين.

يتطلــب كل نوع من أنواع المقابلات درجة مختلفة من التقييــم والتطوير. يتم التركيز على التطوير بشكلٍ أكبر في المقابلات التطويرية والإصلاحية، في حين يتم التركيز على التقييم بشــكلٍ أكبر في مقابلات المداومة. لا تلبي مقابلة تقييم الأداء على الدوام الغرض ذاته، ومن ثم يتعين اتباع إستراتيجيات اتصال مختلفة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة، سواء كان الهدف التطوير أو التقييم. عند تطبيق الإســتراتيجية المناســبة، يتعين القيام بالتخطيط كما هي الحال مع أنواع المقابلات الأخرى.

التخطيط:

فيما يتعلق بنموذج الاتصال الإداري الإســتراتيجي المحدد في الفصل الثاني، فإن العوامل الأساســية الثلاثة التي ســيتم تحليلها في عملية التخطيط هي: التوقيــت والبيئة ومحتوى الرسالة – بمعنى: أين، ومتى، وماذا – على النحو المبين في الطبقة الثالثة من النموذج.

التوقيت:

يتم إجراء مقابلات التقييم الرسـمية في غالب الأحيان بشـكلٍ سنوي. يبدو أن المقابلة لمرة واحدة سـنوياً تعد إطاراً زمنياً عملياً. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا لا ينبغي أن يمنع التغذيـة الراجعـة التي ينبغي تقديمها للموظفين متى اسـتدعت الحاجـة ذلك. لا ينبغي أن تكـون هنـاك أي مفاجآت أثناء التقييم الرسـمي؛ وذلك لأنه ينبغـي أن يكون ملخصاً للمحادثات السـابقة بين المدراء ومرؤوسـيهم بشـأن التغذية الراجعة الإيجابية، والتغذية الراجعة التقويمية والمسار المهني والتعويضات.

لماذا ينبغي عقد مقابلة تقييم رسـمية مرة سـنوياً عندما يتـم تقديم التغذية الراجعة بشـكلٍ أكثر تكراراً؟ السبب الأول، يساعد التقييم السنوي على التغلب على أخطاء الاتصال المهمة التي تمت مناقشـتها في الفصل الثاني. يوفر التقييم الرسـمي أيضاً الفرصة للمراجعة المنهجية لاحتمالية تطور افتراضات متباينة بين المرؤوسـين والمدراء. يعد "تصحيح المسـار" بشـكلٍ دوري مفيداً حتى بالنسبة للمرؤوسين ذوي الأداء المُرضي بشكلٍ كبير. أيضاً، تتطلب بعـض المواقـف المعينة مثل إنهاء مـشروع كبير، أو الأداء غير المُرضي بشـكلٍ غير اعتيادي تغذية راجعة رسـمية. ينبغي التفكير في الموقف بشـكلٍ كامل عنـد تحديد الوقت الأمثل لمقابلة تقييم الأداء.

بعـد اختيار الوقت الملائم، يجب إبلاغ الموظف بموعـد المقابلة قبلها بوقت كاف. ربما يختلـف الوقت المحدد المطلوب من عدة سـاعات وحتى عدة أسـابيع، وذلـك بناءً على الموظـف ونوع الوظيفة المشـمولة. وفي أي حالة، ينبغي تجنب عبارات الاسـتعداد، مثل: هـل يمكنك أن تمر على مكتبي بأسرع وقت ممكـن؟ حيث إنها تحرم الموظف من الفرصة للاستعداد نفسياً للمقابلة.

البيئة:

بعـد أن يتم تحديد الوقت والتوقيت الضروريين، ينبغي التفكير في المكان الأفضل لعقد المقابلـة. يميـل المدراء إلى جدولة مقابلة تقييـم الأداء في مكاتبهم الخاصة، دون أن يدركوا مـدى احتمالية أن تكون هذه البيئة تهديدية، وخاصةً عندما لا يكون المرؤوس معتاداً على

قضـاء الكثير مـن الوقت في مكتب المدير. في غالب الأحيان، فإن أفضل مكان لعقد المقابلة هو مكان خاص آمن ومحايد؛ وذلك من أجل تعظيم التفاعل ثنائي الاتجاه.

محتوى الرسالة:

بعـد أن يتم تحديد وقت ومـكان المقابلة، ينبغي التركيز على محتوى الجلسـة. بغض النظر عن الغرض الخاص من المقابلة، ينبغي مراجعة التوقعات والأهداف. من أجل تحقيق هذا الأمر بشـكلٍ تـام، ينبغي مراجعة أبعـاد وظيفة المرؤوس. وعلاوةً عـلى ذلك، ينبغي مراجعة الملاحظات من مقابلات تقييم الأداء السـابقة، وكذلك بنود الأداء الوظيفي الحالي. ربما ترغب أيضاً في اسـتخلاص المعلومات من العمـلاء أو المدراء الآخرين الذين راقبوا أداء الموظـف. تمنح جميع هذه الإجـراءات المدير الفرصة؛ لكي يضع قائمة بالبنود المحددة التي يتعين مناقشتها في المقابلة.

من أجل منح المرؤوسـين الفرصة لكي يسـتعدوا للمقابلة، يمكنـك أن تجعلهم يقومون بتعبئة اسـتمارة تقييم ذاتي قبل المقابلة. يمكن للمديرين اسـتخدام اسـتمارة تقييم الأداء القياسية، أو أي استمارة أخرى مماثلة لتلك الموضحة في الجدول رقم (١٤-٦).

الجدول رقم (١٤-٦) قائمة تحقق التقييم الذاتي للموظف

إن الغرض من هذه الاستمارة هو مساعدتك على الاستعداد لمقابلة تقييم الأداء الخاصة بك. كن مستعداً لمناقشة أي من إنجازاتك الخاصة، أو المشاكل التي حدثت منذ آخر مقابلة تقييم أداء. قم بتخصيص بعض الوقت وراجع وظيفتك منذ آخر تقييم؛ وذلك حتى تتمكن من الإجابة على الأسئلة التالية:
١- ما هي بعض المشاكل غير الاعتيادية التي قمت بحلها؟
٢- ما الذي تعتبره نقاط قوة كبرى لك فيما يتعلق بالمعارف والمهارات أو الخبرات؟
٣- ما الذي تعتبره مجالات صعبة بالنسبة لك فيما يتعلق بالمعارف والمهارات أو الخبرات؟
٤- ما هي بعض علاقات العمل التي تسعد بها؟
٥- ما هي بعض علاقات العمل التي تشعر بالحاجة إلى تعزيزها؟
٦- هل قمت بتنفيذ أي مهام خاصة بتميُّز أو تعاملت مع طوارئ بمهارة؟
٧- حدد مجالاً أو مجالين تعتقد أنه يمكنك أن تحسن فيه شيئاً، إذا كان لديك الدعم المناسب من مديرك.

كلما زادت فرص الموظف للمشـاركة في العملية، زادت احتمالية حدوث تواصل مفتوح وقيِّم. أوضحت الدراسـات أن مناقشات تقييم الأداء المعتمدة على المراجعة الذاتية للأداء، أكثر تحقيقاً للرضى من تلك المعتمدة حصراً على التقييمات التي يعدها المدير[٤٢]. لكي توفر مراجعـة الأداء التغذية الراجعة عن الموظف وتحـدد الأهداف، يتعين وجود بيئة اطمئنان وثقة.

يصف الجزء التالي العملية التي ستؤدي إلى بيئة الاطمئنان والثقة.

العملية:

عـلى الرغم من أن الأطراف المشـتركة يعرفون بعضهم بعضـاً بالفعل، وأن الغرض من المقابلة محدد بشكلٍ جيد، إلا أنه لا يزال من الضروري بدء المقابلة بطريقة ودودة ودافئة. يعد تحديد الغرض من الجلسة من الممارسات الجيدة من أجل ضمان الموافقة المشتركة.

بمجـرد أن يتم تحديد المنـاخ، ينبغي اختيار واحدٍ من ثلاثة أسـاليب: الإخبار والإقناع، الإخبار والاسـتماع، وحل المشاكل[٤٣]. يُستخدم أسـلوبً الإخبار بالنتائج لإخبار الموظف ما هو متوقع منه بدون أي مناقشـة، ومن ثم محاولة إقنـاع الموظف بالفكرة. يفترض هؤلاء الذين يسـتخدمون هذا الأسـلوب أن الموظفين يرغبون في تصحيح نقاط الضعف، إذا كانوا يعرفون نقاط الضعف هذه. لسوء الحظ، ربما ترتفع دفاعات الموظفين نتيجة لهذا الأسلوب، وأي حكم مسـتقل من جانب المرؤوس ربما يتم إعاقته. يعد هذا الأسلوب مناسباً في غالب الأحيانِ بالنسـبة للمرؤوسـين الذين لديهم معرفة قليلة بالوظيفـة (مثل: الموظفين الجدد نسـبياً). وعـلى الرغم من ذلك، فإن احتمالات هذا الأسـلوب محدودة بسـبب أن معظم الموظفين عادةً يكون لديهم ما يقولونه.

الأسـلوب الثاني: الإخبار والاسـتماع، يتضمن جميع عناصر الاسـتماع. كما يؤكد الفصل التاسـع، فإن الاسـتماع هو المهارة الأساسـية للتعلم. أخبر الموظفين مـا الذي لاحظته فيما يتعلق بأدائهم مؤكداً على السـلوكيات الإيجابية التي لاحظتها، ثم استمع إلى الأسباب التي سـيذكرونها لهذا الأداء، سـواء كان هذا الأداء مُرضياً أم لا. من المحتمل أن يشـير الرد إلى السبب وراء السلوك، وهنا يأتي دورك لتعزيزه أو إعادة توجيهه.

الإستراتيجية الثالثة: حل المشاكل، تتوسع على الأسلوب الثاني. يعتمد أسلوب حل المشاكل على الافتراض بأن الاتصال ثنائي الاتجاه يؤدي إلى خطة مقبولة من جميع الأطراف لتحسين

الأداء. يسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين بحريةٍ ومسؤولية أكبر مما يسمح به الأسلوبان الآخران، ومع ذلك يتعين أن يكون المناخ مناسباً للمرؤوسين لكي يعبروا عن أنفسهم.

البيئة الداعمة:

يعتمد الجدول رقم (١٤-٧) على أعمال جيب Gibb الكلاسيكية؛ من أجل تمييز عملية الاتصال التي تؤدي إلى بيئة داعمة بدلاً من بيئة دفاعية[٤٤].

تساعد الأمثلة على الاتصال من كل فئة من هذه الفئات، على تطوير إستراتيجية اتصال فعالة من أجل مقابلة تقييم الأداء.

التقييمية مقابل الوصفية:

الاتصال الذي يلقي باللوم على المرؤوسين، يؤدي عادةً إلى مناخ دفاعي. تجنب العبارات التي تقيّم الآخر أخلاقياً، أو تلك التي تشكك في قيم أو دوافع الشخص. يوفر الاتصال الوصفي تغذية راجعة معينة ولا يحكم على المستلم. توضح الأمثلة أدناه الاختلاف الذي ربما يحدث أثناء مقابلة تقييم الأداء.

لاحظ أن الأمثلة التقييمية عادةً تكون أقل تحديداً، وتضع استدلالات بشأن شخصية المستلم. تؤدي هذه الأنواع من التعليقات إلى الدفاعية.

الجدول (١٤-٧) المناخ الداعم والمناخ الدفاعي

المناخ الدفاعي	المناخ الداعم
تقييمي.	وصفي.
التحكم.	توجه ناحية المشاكل.
محايد.	تعاطف.
أفضلية.	مساواة.
تأكد.	مشروطية.

التحكم مقابل التوجه ناحية المشكلة:

الاتصال الموجه نحو المشكلة يحدد المشكلة المحايدة ويسعى تجاه الحل. يحاول التحكم في الاتصال للقيام "بشيءٍ ما" تجاه شخصٍ ما، مثل: فرض التغيير في السلوك أو الاتجاه. التوجه ناحية المشكلة يحول احترام مقدرةٍ الموظف على العمل على مشكلةٍ ما، وصياغة ردود هادفة إلى المشكلة ذاتها. أدناه بعض الأمثلة على التحكم في الاتصال والتوجه نحو المشكلة:

الوصفي		التقييمي
لا زلنا نحصل على أكثر من ثلاثة أخطاء كل عملية تشغيل مع النظام الجديد.		يتعين عليك ببساطة أن تتوقف عن ارتكاب الكثير من الأخطاء السخيفة.
بوب، قال بعض الناس إنهم تضايقوا بسبب سخريتك.		بوب، أنت أخرق ووقح.
يبدو أن هناك بعض الارتباك بشأن التعليمات.		كان التأخير بالقطع خطؤك أنت؛ وذلك لأنك لم تتبع التعليمات.

تمنح التعليقات الموجهة ناحية المشكلة بفرص أكثر للاتصال ثنائي الاتجاه، وذلك من خلال استخدام الأسئلة ذات النهايات المفتوحة، وبيان الاهتمام بحل المشكلة بطريقة تعاونية. الإنصات أيضاً منتج ثانوي مثمر لأسلوب حل المشاكل.

التوجه ناحية المشكلة		التحكم
برأيك، ما الذي يمكن القيام به من أجل تقليل الأخطاء؟		هناك ما يمكنك القيام به من أجل تقليل الأخطاء.
لدينا مشكلة مع هذا المشروع.		لديك بالقطع مشكلة مع هذا المشروع.
كيف يمكننا برأيك أن نطور أسلوباً أكثر إيجابية؟		توقف عن هذه السلبية هنا.

الحيادية مقابل التعاطف:

تعبر الحيادية عن نقص الاهتمام برفاهية الموظف، في حين أن التعاطف يظهر أن المدير يتعرف على مشكلة المرؤوس ويشاركه مشاعره، ويقبل القيمة العاطفية المتضمنة. قارن بين المثالين التاليين:

التعاطف		الحيادية
يبدو أنك قلق بالفعل بشأن هذه المشكلة. أخبرني عن هذا الموقف بالتفصيل.		هذه ليست بالمشكلة المعقدة.
لا يمكن أن يكون هذا موقفاً قاسياً. سأخبرك كيف رأيت هذا الموقف يتم التعامل معه من قبل. يمكنك أن تخبرني برد فعلك.		يتعين أن يواجه كل فرد هذه المشكلة في يوم من الأيام.
أعتقد أننا لا نتفق. دعنا نناقش هذا المسألة أكثر ونقارن بين وجهات النظر.		حسناً، يستحق كل فرد أن يعبر عن رأيه.

يظهر المــدراء التعاطف في مقابلات تقييم الأداء عندما يرغبون في الاســتماع، أو عندما يســتفسرون عن شــعور الموظف بشــأن أمرٍ ما، أو عندما يحاولون تفهم وقبول مشــاعر الموظــف. لا يمكن إظهار التعاطف عندما يتم حرمان الفرد بشــكلٍ متهور من الاتصال، أو عندما يبدي المستمع عدم الاهتمام بالرسالة.

التعالي مقابل المساواة:

كلما قلت المســافة النفســية بين المدير والمرؤوس، كلــما زادت احتمالية تحقق مقابلة تقييم أداء مثمرة. يثبط المديرون في غالب الأحيان المرؤوسين من خلال الإشارة بخبث، سواء بشكلٍ لفظي أو غير لفظي إلى أفضلية مكانتهم، أو ثروتهم أو سلطتهم أو قدراتهم العقلية أو حتى سماتهم الجسدية. أدناه أمثلة على الاتصال اللفظي الذي يوضح التعالي والمساواة.

التعالي		المساواة
بعد العمل على هذا النوع من المشاكل لعشر سنوات، أعلم كيف يمكنني التعامل معها.		نجــح هذا الحل من قبل، وينبغي أن ينجح مرة أخرى.
أحصــل على راتب أعلى مــن راتبك. ولذا، فإن اتخــاذ هذا النوع مــن القرارات من صميم مسؤولياتي.		تتمثل مســؤوليتي النهائيــة في اتخاذ هذا القــرار، ولكنــي متأكد من أننــي أرغب في سماع مقترحاتك.
إن نوع المشــاكل التي أواجهها لا ينبغي أن يكون محل اهتمام من هم في مثل مستواك.		أرغب في أن أشــارك معك هذا النوع الذي أواجهه من المشاكل.

يظهر المدراء التعالي أو المساواة من خلال كلٍ من أنماط الاتصال اللفظية وغير اللفظية. يعــد الجلوس خلف مكتب كبير، ووضــع القدم على المكتب، والظهــور بمظهر غير المبالي، وتمثيل أنك مشــغول، علامات على التعالي. إظهار التعالي لا يؤدي إلا إلى الدفاعية فحســب، ويقلل من التواصل ثنائي الاتجاه.

التأكد مقابل المشروطية:

المدراء الذين يركزون على التأكد غالباً ما يصيغون ما يرغبون في قوله ،كما لو كان القرار لا يمكن تغييره. يجعل هذا الأســلوب الجازم الموظف يشــعر أن طرح أفكار جديدة أو حلاً

مختلفـاً أمراً لا طائل منــه. توضح المشروطية أن المدير يرغــب في أن يتم تحديه من أجل الوصــول إلى أفضل حل ممكن. تعزز المشروطية الحماس وتقــدم التحدي للموظفين، على النحو الذي توضحه الأمثلة أدناه:

التأكد	المشروطية
أعلــم ماهية المشــكلة. ولذا، لا يوجــد هناك أي سبب للتحدث عنها.	لدي بعض الأفكار، ولكن ســيكون من الجيد أن نتحدث عنها.
هذه هــي الطريقة التي ســيتم إنجــاز الأمر من خلالها.	دعونا نجرب هــذه الطريقة لفترة ونرى ما الذي سيحدث.
أريد الانتهاء منها بحلول الأول من يونيو.	ما الذي يتعين القيام به؛ لكي نتأكد من الانتهاء منها بحلول الأول من يونيو.

تعد هذه العناصر الخمسة لإستراتيجية الاتصال الفعال -الوصف، التوجه ناحية المشكلة، التعاطف، المســاواة، والمشروطية- عناصر أساســية في تقليل الدفاعية وتعزيز الثقة. إذا تم تعزيز الثقة، يتعين على المدراء تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين.

تقديم التغذية الراجعة عن الأداء:

تقييم الأداء يقدم التغذية الراجعة بشــأن الأداء السابق للموظف. تسمح مقابلة تقييم الأداء للمدراء بتحفيز موظفيهم؛ للوصول إلى مستويات أداء أعلى من خلال التغذية الراجعة الإيجابية. يرى المرؤوســون التغذية الراجعة على أنها نقد بناء وليست نقداً سلبياً، إذا وضع المدراء المبادئ التالية نصب أعينهم:

١. تحديد السلوك الواقعي: من الأسهل قبول العبارات التي تحدد السلوكيات الواقعية المعينة عــن العبارات الغامضة المجردة. على ســبيل المثال، فإن عبــارة: "يبدو أنك فقدت ثقتك بنفســك"، تبدو عبارة مجردة إلى حد ما. من الأفضل القول: "لم تطلب أي مشروعات جديدة منذ الفحص الهيدروليكي. أوَدّ أن أعرف السبب".

٢. تجنَّب الاستنتاجات بشأن الدوافع والاهتمامات والمشاعر، إلا إذا أمكنك أن تستشهد بسلوكيات معينة تدعم هذا الاستنتاج. تعد عبارة مثل: "لقد فقدت اهتمامك بهذه الوظيفة" استنتاجاً صرفاً لا يؤدي إلى تقييم بنّاء للأداء.

٣. ركــز التغذية الراجعة على عدد محدود من الســلوكيات الملحوظة. يمكن للموظفين العمل على عبارات محدودة للغاية تتعلق بالتغذية الراجعة في وقتٍ واحد. إذا كان

يتوجب على المرء التعامل مع عدد كبير من البنود، فمن الأفضل أن تتم جدولة عدة جلسات بهذا الخصوص.

٤. قــم بتوقيت التغذيــة الراجعة لكي تــأتي بعد وقت قريب من الســلوك الذي تمت مناقشــته. التغذية الراجعة الفورية لها دائماً تأثير على المســتقبل أقوى من التغذية الراجعة المتأخرة. ومن ثم، ربما يتطلب بعض الموظفين أكثر من تقييم سنوي واحد.

٥. قدم التغذية الراجعة بغرض مســاعدة الموظفين، وليس من أجل أن تشــعر بشعور أفضل. تجنب تقديم التغذية الراجعة، عندما لا تكون مشاعرك تحت السيطرة.

ربما يســأل المدراء الذيــن يتعرضون لمواقف صعبــة ما يلي: "ماذا عــن الموظف الذي حصل على تغذية راجعة ســلبية شاملة؟ كيف يمكنني الاستمرار في إدارة هذا الأمر في بيئة إيجابية؟". مرة أخــرى، الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم التغذية الراجعة مهمة للغاية. أحــد العناصر الأخرى التــي يتعين وضعها في الاعتبار هو: بغض النظــر عن مقدار التغذية الراجعة السلبية التي يتطلبها الموقف، يمكن أيضاً استخدام التعليقات الإيجابية دوماً. ومع ذلك، فإن أسلوب "الشطيرة sandwich" القديم لا يوصَى به.

في أسلوب الشطيرة، يضع المدير عبارة سلبية بين تعليقين إيجابيين. وعلى الرغم من ذلك، يدرك معظم الموظفين بشــكلٍ سريع محاولة المدير لاستغلال الموقف. ونتيجة لذلك، تفشل الإســتراتيجية غالباً في تحقيق الغــرض المقصود منها. الإجراء الموصَى بــه في الوقت الراهن هــو وضع التغذية الراجعة الداعمة بشــكلٍ حصري تقريباً في بداية المقابلة. يســاعد هذا الأســلوب على تأســيس مناخ إيجابي أوّلي، وبمجرد أن يدرك المرؤوس أن المدير يقدر بشكلٍ تام النجاحات الســابقة، فإنه يصبح أكثر تقبلاً للتحليل الشــامل لتلك المجالات حيث تكون هناك حاجة للتحسين[٤٥].

تحديد الهدف عملية مهمة عند تنظيم التغذية الراجعة بطريقة إيجابية. تلفت المناقشة التالية النظر إلى العديد من النتائج التي يتعين وضعها في الاعتبار، عند تحديد الأهداف التي تساعد على تأسيس مناخ إيجابي.

تحديد الأهداف:

ينبغــي أن تكون مقابلة تقييم الأداء بنّاءة. بدلاً من الإســهاب في الإخفاقات الســابقة، ينبغــي التركيز على الأفعــال التي يمكن للموظف القيام بها من أجل أن يتحســن ويتطور.

تساعد أهداف الأداء على إبقاء التركيز منصباً على المستقبل. عندما تكون هذه الأهداف واضحة، فإن تقييم الأداء يرتبط إيجابياً برضا المرؤوس عن عملية المقابلة[٤٦].

يحدد المدراء الأهداف بشكلٍ واضح، عندما يقومون بتضمين الوقت والجودة والكمية والأولوية. فكر في الأمثلة التالية:

> خلال الستين يوماً القادمة، سوف تخصص عشرين دقيقة يومياً لكي تقابل طاقمك، وتحدد ما هو متوقع منهم فيما يتعلق بإنتاجيتهم وجداول عملهم. سوف تتشاور، بشكلٍ يومي، مع المرؤوسين الذين لم تكن جداول أعمالهم وفقاً للمستوى. إذا استمرت حركة الأعمال في البقاء على ذات الوضع وأخفقت في توجيه النصح للمرؤوسين، سوف نغير مسؤولياتك الإشرافية[٤٧].

لاحظ أن هذا النشاط محدد بشكلٍ واضح؛ الجودة محددة فيما يتعلق بالإنتاج وجداول العمل، والكمية محددة فيما يتعلق بحركة الأعمال وتكرار المقابلات. هذه هي الأولويات المهمة للمشرف؛ وذلك لأنه إذا لم تتم تلبية الشروط ربما يتم تخفيض رتبة المشرف.

لكي تتأكد من أن الأهداف أو خطة العمل واضحة، اكتب النشاط الذي تم الاتفاق عليه. هذا يسمح لكلا الطرفين بمراجعة العبارات، والتأكد من أن جميع المعاني واضحة. تقود خطة العمل الأنشطة المستقبلية للموظف من أجل إنجاز الأهداف الموضوعة. يمكن أن تقلل التوقعات المحددة بشكلٍ واضح من التعرض لمخاطر التقاضي، إذا تغير الموظفون أو تغيرت المسؤوليات من جراء الأهداف التي لم يتم تحقيقها. يصف الجزء التالي كيفية تجنب القضايا القانونية المحتملة، التي تنشأ بشكلٍ متكرر من جراء عملية تقييم الأداء.

الاعتبارات القانونية:

وفق مكتب الإحصائيات العدلية، فإن عدد الدعاوى القضائية الوظيفية التي تم رفعها في المحكمة الفيدرالية من العام ١٩٩٠ وحتى العام ١٩٩٨ تضاعف أكثر من ثلاثة أضعاف. عندما أعلن الكونجرس أن الحق السابع من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١، منح الدعاوى القضائية الوظيفية الحق لطلب محاكمة أمام هيئة محلفين، فإن عدد الدعاوى التي تم رفعها في المحاكم الفيدرالية ومحاكم الولايات استمرت في الارتفاع، وكذلك متوسط مبالغ التعويضات. بغض النظر عن النتيجة، يتعين على الشركات تخصيص مبلغ كبير من الموارد المالية والبشرية للعملية القانونية[٤٨].

زاد عــدد الدعاوى القضائية المرفوعة؛ نتيجة لتقييمات الأداء بشــكلٍ كبير للغاية خلال العقديــن الأخيرين[٤٩]. ونتيجــة لذلك، حاولت الشركات تقليل المخاطر من خلال تحســين عمليات تقييم الأداء بها. تضمنت الأســاليب عنصرين أساســيين: (١) نظاماً قانونياً لتقييم الأداء، (٢) اتســاقاً إجرائيــاً. تم تقليل المخاطر بشــكلٍ إضافي عندما تم تقييم الاســتمارات والأدوات والعمليات المنفذة في تقييم الأداء بشكلٍ سنوي؛ من أجل إثبات النتائج المتوقعة. ربما تتطلب التغييرات القانونية والتنظيمية والتشغيلية تحديثات أكثر تكراراً.

يتعــين أن يجتاز نظام تقييم الأداء القانوني العديد من الاختبارات: أولاً، يجب أن يكون أصحاب العمل قادرين على إثبات أن إجراءات "الاختيار" التي قاموا بها، لا تستثني بشكلٍ غير متناســب المجموعات المحمية، إلا إذا كان هــذا ضرورياً من أجل الأداء الآمن والفعال. ثانياً، يجب أن تكون الأداة المستخدمة في التقييم قادرة على قياس الأداء، حيث إنها ترتبط بالمجالات المهمة من مســؤوليات الموظف. (تذكر مفهــوم المؤهل المهني الصادق الذي تم شرحه سابقاً في هذا الفصل). ثالثاً، من أجل تجنب التحيز من المدير، يجب أن يعتمد تقييم الأداء عــلى معايير دقيقــة وموضوعية. رابعاً، يجب القيام بالتقييــم من قِبل المدير المباشر للموظف الذي يلاحظ أداء الموظف بشكلٍ يومي. أخيراً، يجب أن يكون المدير مدرَّباً بشكلٍ كافٍ لكي يقوم بتقييم الأداء بشكلٍ مناسبٍ[٥٠]. سوف يجد أصحاب العمل أنه من الصعوبة بمكانٍ إثبات أن الممارسات غير تمييزية أثناء التقاضي، إذا لم يجتازوا هذه الاختبارات.

لا يعد التقييم المتحيز وغير الدقيق غير قانوني، ولكنه ســوف يصبح كذلك إذا نتج عنه نتائــج معاكســة للمجموعات المحمية. قــدرت بعض الدراســات أن ٥٠٪ تقريباً من زيادة العــلاوات والترقيات تنتج عن تقييــمات أداء تمييزية. الشركات التــي توفر عملية مطابقة وقنــوات لشــكاوى الموظفــين، يمكن أن تحــل النزاع في غالــب الأحيان قبــل أن يؤدي إلى التقاضي[٥١]. العنصر الأســاسي في العملية المطابقة هو التأكد من الاتســاق في الطريقة التي يتم التعامل من خلالها مع شكاوى الموظفين.

المدراء مســؤولون عن الإشراف على عملية تقييم الأداء، وهم يواجهون صعوبة الموازنة بين حاجات المنظمة وحاجات مرؤوســيهم. المديرون الذيــن يتعاملون مع عملية مراجعة الأداء بعدالــة وبطريقة خالية من التحيز، يمكــن أن يحققوا أهدافهم ويحدون من تعرض المنظمة للمخاطر. يمكن للمدراء اكتساب معلومات قيمة من أجل تحسين أساليبهم؛ لإنجاز مراجعات الأداء والواجبات الأخرى من خلال قنوات الاتصال.

تكوين شبكات الاتصال:

أبرزت مناقشـتنا عن إستراتيجيات عقد الاجتماعات الإدارية الاهتمام بتطبيق ثالث، ألا وهـو الاتصال. توفر العلاقـات الاجتماعية والمهنية موارد ممتازة لـلإدارة العقلية والمهنية. يدرك المدراء بشكلٍ تام أن المعرفة قوة، وأن المعرفة المشتركة تعزز العلاقات المفيدة. تتضمن العلاقات: الوقت، الطاقة، والالتزام من أجل تعظيم المكافآت المحتملة للمدراء. يعزز الفهم الواضح للغرض والحالة والنتائج المحتملة من جهود الاتصال.

الهدف:

الهدف الأسـاسي من الاتصال هو بناء العلاقات من خلال المقابلات الإعلامية. كما رأينا في الفصل المـاضي، يمكن أن تكون مهارات الاتصال مفيدة أثناء التفاوض، ولكن سـوف يخفق المدراء في أنشطة الاتصال إذا كان الهدف من ذلك هو مجرد الحصول على شيءٍ ما لأنفسهم. يمكن أن تكون دوافعهم واضحة للآخرين وتعوق الاتصال الناجح. الاتصال طريقٌ ذو اتجاهين؛ يتحلى بالنجاح عندما تكون نية المشاركين مشاركة المعلومات في علاقة مفيدة للجميع.

تتحسـن مهارات الاتصـال بمرور الوقت، حيث يواجه المشـاركون العديد من المواقف. يتعلم المدراء كيفية مسـاعدة الآخرين وبناء علاقة تسـتمر أمداً طويلاً. يقدم المشـاركون المسـاعدة من خـلال خبراتهم الخاصة أو من خلال الإحالـة إلى معارفهم المتخصصين. تعد الأنشـطة البسـيطة للغاية مثل مشاركة المعلومات بشـأن الأحداث، والمقالات الراهنة مع المشـاركين الآخرين نوعاً من أنواع المسـاعدة. من خلال مسـاعدة الآخرين، يثبت المشارك أنه أحد المعارف الذين يجب الاحتفاظ بصداقتهم، ويقدم سبباً للمتابعة معهم مرة أخرى. تعـزز هذه الأفعـال الروابط المهنية وربما تؤدي إلى التبادلية، عندما يكون أحد المشـاركين الجدد بحاجة إلى المساعدة.

تتضمـن العلاقات الفعالة صلات وعلاقات هادفـة، ويتم بناء الألفة من خلال الثقة. وفق دراسة حديثة أعدتها كلية Graziadio للأعمال والإدارة في جامعة Pepperdine، فإن المهنيين الناجحين الذين يزيد دخلهم السـنوي عـن ٢٠٠,٠٠٠ دولار، قالوا بـأن العلاقات تعد عنصراً أساسياً في التطور المهني[٥٢]. تسمح أنشطة التواصل للمشاركين بمشاركة الخبرات وتطوير أفضل الممارسـات التي تستمر في التحسـن، عندما يتنقلون إلى شـبكة علاقات مختلفة. يزداد عدد المعارف ويؤسس المشاركون مجموعة كبيرة من العلاقات الدائمة التي تعد مفيدة للجميع.

كيفية تكوين شبكات الاتصال:

عدد جمعيات وأنشــطة الاتصــال لا نهائي. تتضمن أكثر القنوات المســتخدمة في تبادل معلومات أنشــطة الاتصال الوســائط الإلكترونيــة، مثل: فيســبوك Facebook ولينكد إن LinkedIn، وكذلــك التفاعــلات وجهاً لوجه. يتم بناء العلاقات في المواقف الرســمية وغير الرسمية، والالتزام بآداب بناء العلاقات المناسبة يحسن الاتصال.

يمكن للمدراء اكتســاب معارف قيمة ترتبط بشكلٍ خاص بوظيفتهم وشركتهم والصناعة التــي يعملون بها، من خلال مجموعــة متنوعة من المعارف المهنيين. المعارف المؤثرة داخل الشركة تشمل المرشدين والزملاء والمهنيين الآخرين. تتضمن مجموعات الشبكات الخارجية الجمعيات المهنية، وكذلك المجموعات المتخصصة من الأقليات والنساء والتنفيذيين. يكشف البحث على الإنترنت العديد من المواقع لاكتساب أنشطة معينة لمجموعات فردية. التواصل الاجتماعي من خلال خريجي الجامعات والمشرفين السابقين، والزملاء السابقين والتجمعات غير الرسمية، يزيد مجموع موارد الفرد. يتطلب الاتصال الناجح التخطيط وتحديد الأهداف وتتبع النتائج.

تتضمن الخطوات الأساسية للاتصال الناجح الأفعال التالية:

- تحديد مجموعات الاتصال التي تعزز التفاعل المفيد المشترك.
- الانضمام إلى الجمعيات المهنية وحضور الاجتماعات الوطنية والمحلية.
- التطوع كمتحدث أو عضو في اللجان و/ أو موظف إداري.
- اعرف وعزز قدراتك، وليس لقبك.
- إبداء سلوكيات الحماسة والثقة والإخلاص.
- الإنصات بانتباه لتحديد الفرص من أجل الإسهام للآخرين.
- الاختلاط ومقابلة العديد من المعارف الجدد في كل فعالية.
- التأكد من أن بطاقة العمل متوفرة على الدوام.
- التواصل مع المعارف السابقين والجدد.

يتم بشــكلٍ متكرر تأســيس العلاقــات المهمة والمحافظة عليها خــارج بيئة العمل. من المهم إدراك أن أياً محادثة أو نشــاط يخلق فرصاً للاتصــال والتطور المهني[٥٣]. الانطباعات الأولى تدوم للأبد. ولذا، فإن المظاهر مهمة. قواعد لغة الجسد مهمة هنا كما هي مهمة في مواقــف المقابلات الأخرى. مجموعات الاتصال لها مجموعة من المعايير والتوقعات المقبولة من أعضاء المجموعة.

تأسســت آداب وقواعد الاتصال على القاعدة الذهبية القائلة بأنه من المتوقع أن يكون هنــاك تبادل بين الأعضــاء. من المهم بنفــس الدرجة إدراك أن الغرض مــن المجموعة هو مشاركة المعلومات. هناك بعض الإرشادات لآداب وقواعد الاتصال الأخرى، وهي:

- لا تسأل العضو عن وظيفته.
- رد على الاتصالات أو الرسائل الإلكترونية على الفور.
- تجاوب دوماً كما وعدت.
- يتعين إدراك معوقات الوقت للمشاركين.
- تعامل مع جميع المشاركين على قدم المساواة.
- كن مطلعاً على الأحداث الراهنة.
- قدم يد العون وعبِّر عن الامتنان.
- احترم خصوصية المشاركين.

تؤسس هذه العناصر وغيرها بيئة من أجلِ تطوير العلاقات المفيدة للجميع، التي يمكنها أن تؤدي إلى التطور المهني. يتطلب التواصل أيضاً أن يكون المشاركون منفتحي العقل ومستعدين ويتحلون بالإصرار والصبر. تؤدي هذه السمات مع الأهداف الواضحة إلى نتائج ناجحة[٥٤].

المخرجات:

تتحقــق الكثير من مزايا التطور المهني للمدراء كاتجاه طبيعي للفعاليات ذات المعارف المكتســبة. مع مرور الوقت، تتعزز مصداقيتك وتكتســب سمعة كخبير في مجالك. تكتسب الاحترام من زملائك والإدارة العليا، عندما تكتسب المعارف عن شركتك والنصاعة التي تعمل

فيهـا. تزيد من مجموعة المعارف الداخليين والخارجيين مـن خلال التقديمات المؤثرة. تأتي الفـرص من أجل زيـادة قاعدة العملاء المحتملين، وربما تحصل على فرص استشـارية. ربما تتواصل مع أشخاص يمكنهم المساعدة والدعم وتسريع تطورك المهني.

تعتمـد قـرارات الترقيـات على العديد مـن العوامل مثـل الأداء والصورة والأسـلوب والعلاقات. تشـير الدراسات أن ٦٠٪ من قرارات الترقيات تعتمد على أنشطة الاتصال داخل المنظمة[٥٥]. من شـأن هـذا أن يدعم الظهور والاتصال داخـل الشركة، كما يمكن أن يسرع التطور المهني. تحظى قدرة المدير على ابتكار أفكار جديدة وحل المشـاكل باهتمام الإدارة العليا. وفقاً لما قالته ميلاني هوارد Melanie Howard، وهي متنبئة بالاتجاهات الاجتماعية واستشاري أعمال: "أصبحت شبكات العلاقات المهنية ضرورة لنجاح كبار التنفيذيين، وهؤلاء الذيـن يتفوقـون في بنائها يميلون إلى الصعود إلى القمة في مجالهم؛ بسـبب التأثير المُضاف وقدرات حل المشـاكل التي يمكن أن يمنحها الاتصال الفعال"[٥٦]. يعد التحسين الذاتي عملية مسـتمرة، يمكن للتواصل أن يسهم فيه بشكلٍ كبير. المديرون الذين يؤسسون علاقات قوية مع كبار الشـخصيات هم في طريقهم إلى النجاح. أحد العناصر الأساسية لبناء علاقات قوية هو الاتصال الفعال.

ملخص:

يوضـح هذا الفصل المبـادئ العامة لعقد المقابلات، ومن ثم يطبـق هذه المبادئ على المواقـف الخاصة. يتضمن مصطلح المقابلة التفاعـلات اليومية التي لها قيود زمنية وغرض محدد. تعد المقابلة فرصة للحصول على مشاركة المعلومات، ولكن من المهم أن نكون مدركين لمعوقات التواصل الخاصة التي تضفي صعوبة على هذا. أولاً، ربما يكون لدى الشخص الذي يدير المقابلة والشخص الذي تتم مقابلته نوايا مختلفة. ثانياً، يحدث التحيز الشخصي عندما يسمع ويرى الناس ما يريدون سماعه ورؤيته. المعوق الثالث هو مشكلة استنتاج الحقائق. يسـبب المعـوق الرابع وهو الاتصال غير اللفظي مشـاكل؛ وذلـك لأن المقابلة عادةً تكون تفاعلاً اتصالياً قصيراً ومكثفاً، حيث يؤدي ربما سلوك غير لفظي واحد إلى استنتاجات خاطئة. المعوقان الأخيران هما التأثيرات القوية للانطباع الأول والمكانة التنظيمية.

من أجل التغلب على هذه المعوقات، يتعين على المدير توجيه سـبعة أسئلة. البنية شبه المنظمـة موصى بهـا في معظم المقابلات. هـذا يعني أنه يجب تحديد بعض الأسـئلة قبل

المقابلة، ولكن الأسئلة الأخرى سوف تعتمد على سير المقابلة. ربما يتم استخدام التسلسل "على شكل قمع" للأسئلة أو التسلسل المعكوس. يتم استعراض ثلاث مجموعات من الأسئلة عند مناقشة صياغة الأسئلة: الأسئلة المفتوحة والمغلقة، الأسئلة الأساسية والثانوية، الأسئلة المحايدة والموجهة. كل مجموعة من هذه المجموعات ربما تكون ملائمة في الوقت المناسب. تم أيضاً عرض سبعة أنواع من المسابير. التحليل الإستراتيجي مطلوب من أجل استخدام الأسئلة المناسبة في المواقف المختلفة.

أخيراً، تم الاهتمام أيضاً بإنهاء المقابلة. يتعين على كل من المدير والمقابَل أن يكونوا واضحين بشأن النقاط الأساسية والأعمال المستقبلية، ويُنهيان المقابلة بحسن نية.

يعقد جميع المدراء مقابلات التوظيف ومقابلات تقييم الأداء طوال حياتهم المهنية، ومن ثم يجب عليهم أن يكونوا واعين بالمجالات العديدة لكل نوع من أنواع هذه المقابلات. تتطلب مقابلة التوظيف التخطيط؛ من أجل التأكد من أن المدير يفهم بشكلٍ واضح الوظيفة الشاغرة. الشواغل القانونية فريدة أثناء مقابلة التوظيف. لذا، من الضروري أن يكونوا مدركين بالإرشادات العامة للقضايا القانونية.

إستراتيجية توجيه الأسئلة المناسبة مهمة، ويمكن للمدير الاعتماد على عدد كبير من الأسئلة المحتملة؛ من أجل تقييم دافعية وتعليم وخبرات وملاءمة المتقدم للوظيفة. كل نوع من أنواع الأسئلة يخدم غرضاً معيناً. أكثر الأخطاء شيوعاً التي يتعين تجنبها في مقابلة التوظيف هي التحدث بشكلٍ أكبر من الإنصات، والاحتفاظ بسجلات غير كافية.

مقابلات تقييم الأداء مهمة لعدد من الأسباب. لسوء الحظ، لا يتم إجراء هذه المقابلات غالباً أو تكون غير فعالة. يمكن زيادة الفعالية من خلال عقد المقابلة في الوقت الملائم، وفي المكان المناسب ومناقشة الموضوعات ذات الصلة. يمكن تجنب القضايا القانونية عندما تكون مقابلات تقييم الأداء عادلة، ومتسقة وموضوعية وغير متحيزة.

الاتصال الإستراتيجي مهم عند تقييم الأداء، وإلا تتم إثارة الدفاعية عند المرؤوسين. يسمح الاتصال الإستراتيجي للمدير بتأسيس بيئة داعمة وغير دفاعية تشجع على أسلوب حل المشاكل. يجب أن يتضمن الاتصال الرسائل التي تتحلى بالوصفية، والموجهة ناحية المشاكل والتعاطف والمساواة والمشروطية. يجب أن تكون هذه السمات موجودة أيضاً عند تقديم التغذية الراجعة وتحديد الأهداف.

يعتمـد الاتصـال على المقابـلات الإعلامية. الغرض الأسـاسي من الاتصال هو مشـاركة المعلومات، من خلال العلاقات المفيدة للجميع التي يتم تطويرها من خلال قنوات الشبكات الاجتماعية والمهنية. يحسّـن اتباع الخطوات الأساسـية والآداب والقواعد للاتصال، النتائج الناجحة التي يمكنها أن تسرع التطور المهني.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة رقم ١٤-١: عقد المقابلات والتقنية:

كانت سـتايسي رولينز Stacy Rollins مسـتغرقة في تفكير حالم أثناء انتظارها المقابلة الخاصة بها مع شركة صرافة اسـتثمارية. شـعرت أنها مسـتعدة بشـكلٍ جيد؛ لأنها قامت بتلخيص جميع معلوماتها المهمة في سيرتها الذاتية، التي تمت مراجعتها من قِبل أستاذها في مادة الاتصال في الأعمال، قبل أن ترسـلها إلى مسـؤول التوظيف. شعرت أنها مؤهلة بشكلٍ ممتاز لهذه الوظيفة، وأرادت أن تُحدث انطباعاً جيداً. حضرت ثلاث مقابلات لثلاث وظائفً مختلفة من قبل، وطورت قدرتها على الإجابة على الأسـئلة التي يبدو أن جميع المشـغلين يشـتركون في توجيهها. وعلى النقيض من المقابلات الثلاث الأولى، فإن هذه المقابلة سـتعقد عبر الهاتف. قامت مسؤولة التوظيف بالاتصال بها وقدمت نفسها، وأضافت أنها ستتحدث عبر مكبر الصوت في الهاتف، على الرغم من أنها لم تذكر من كان أيضاً حاضراً معها في الغرفة ينصت إلى المحادثة.

بدأت مسـؤولة التوظيف المقابلة قائلة: "ستايسي، لدينا سيرتك الذاتية التي أرسلتِها لنا بالبريـد الإلكتروني بالأمس. يبدو أنها جيدة. أفترض أنك تجيدين متطلبات الوظيفة. نبحث عن مرشـح يتحلى بمهارات تحليلية ممتازة، ويتمتع بالمقدرة على العمل مع الفريق، وقادر على الاتصال وإدارة الاتصال بفعالية".

أجابت ستايسي Stacy: "نعم، أعتقد أنني مناسبة لهذه الوظيفة بشكلٍ ممتاز".

لم تتحـدث مسـؤولة التوظيف للحظات، ثم قالت أخيراً: "ولـذا...."، ثم تلا ذلك توقف طويل. لم تقل مسؤولة التوظيف أي شيء إضافي، على الرغم من أنه من الواضح أن الهاتف لا يزال مفتوحاً. شـعرت سـتايسي Stacy بالحيرة؛ لم تتعرض لمثل هذا الموقف في المقابلات الأخرى. لم تعرف ما الذي يجب عليها أن تفعله.

الأسئلة:

١. ضع نفسك مكان ستايسي Stacy، حيث إنك تعرف ما الذي تفعله في المقابلات، ما الذي كنت ستفعله في هذه اللحظة؟

٢. برأيك، ما الذي يمكن أن يكون غرض مسؤولة التوظيف من طرح اللاسؤال، ومن ثم عدم قول أي شيء إضافي؟

٣. ما مميزات وعيوب عقد المقابلات عبر الهاتف على النحو الذي أوضحته هذه الحالة؟

الحالة ١٤-٢: كيرن والممرضة الهادئة:

يعمل كاي كيرن Kay Kern مدير إدارة الأمان المؤسسي في شركة تصنيع، لها العديد من المصانع في الوســط الغربي Midwest. تمتلك الشركة ستة مصانع كبرى وكل مصنع يعمل به الممرضون الصناعيون الخاصون به.

تعقد كيرن Kern مرتين ســنوياً مقابلات رســمية فردية مع هؤلاء الممرضين؛ لكي تعرف إذا كان لهم أي شواغل كبرى، أو إذا كان يمكن لكيرن أن تساعدهم بأي شكلٍ من الأشكال. حيــث إن هؤلاء الممرضين يقدمون تقاريرهم لمدير الموظفين في كل مصنع، وليس إلى كيرن، فــإن هذه المقابلات لا تعد مقابــلات تقييم أداء. تحصل كيرن عــلى معلومات كثيرة قيمة للغاية من هؤلاء الممرضين أثناء المقابلات, ويبدو أنها أسســت علاقةً إيجابية معهم. هناك ممــرض واحدة فحســب؛ جو جيمــس Joe James، غير منفتح تماماً مــع كيرن ولا يخبرها الكثير. في العديد من المناسبات، حاولت كيرن الحصول على معلومات من جيمس، ولكن في غالب الأحيان عندما تسأل كيرن سؤالاً، فإن كل ما تحصل عليه هو إجابة سطحية أو إجابة من كلمةٍ واحدةٍ فحســب. على ســبيل المثال، منذ عدة أشهر خلت، دشنت جميع المصانع برنامجــاً جديداً لمراقبة عدد ونوع الزيارات إلى مكاتب الممرضين. ســألت كيرن جيمس إذا كان كل شيء على ما يرام فيما يتعلق بالبرنامج الجديد. هز جيمس كتفيه وقال: "نعم".

سبب هذا القلق لكيرن؛ لأن جيمس James ممرض شاب وله سنتان من الخبرة فحسب، ومن المؤكد أن لديه بعض الأســئلة، ومن المهم أن يحصل على المساعدة. سألت كيرن بعض الموظفــين الآخريــن في هذا المصنــع إذا كان جيمس هادئاً بطبعه، ولكن قــال الجميع إنه منفتح للغاية ومن الســهل التقرب إليه. شعرت كيرن بالإحباط؛ لأنها وعبر خمس وعشرين سنة من الخبرة، لم تقابل مثل هذه المشكلة في أن تشجع شخصاً ما على الانفتاح والتحدث.

الأسئلة:

اذكر بعضاً من إستراتيجيات المقابلات الخاطئة المحتملة، التي ربما كانت تستخدمها كيرن Kern.

ما الذي تنصح كيرن Kern به؟

الحالة ١٤-٣: هل هذا يعد تحرشاً؟

كان صباح جاك سمبســون Jack Simpson، وهو مديرِ الموارد البشرية المعين حديثاً في شركة جيريدان Geridan للمقاولات، غير عادي بالمرة. أولاً، على جدول أعماله اليوم مقابلة مع ماريا جونســون Maria Johnson التي ستترك الخدمة، وهي مديرة المكتب التنفيذية لرئيس الشركة. أخبرت جونســون سمبسون ببساطة أنها ســتترك العمل ولم تذكر أي سبب لذلك. اعتقد سمبسون بناءً على تقارير أدائها في السنوات القليلة الماضية، أنها موظفة ذات كفاءة عالية ومتحمســة ومخلصة. وعلى الرغم من أن سمســون لم يكن لديه معرفة كبيرة بأعباء العمل الملقى عليها، إلا أنه لم ير أي ســبب واضح وراء الاســتقالة. قام بتحديد موعد مقابلة إنهاء الخدمة هذه؛ من أجل معرفة السبب وراء استقالتها.

كان البند التالي في جدول أعمال سمبســون هــو حضور اجتماع مع رايان روس Rayan Ross، رئيــس شركة جيريــدان للمقاولات، والذي كان يرغب في أن يتحدثٍ إلى سمبســون، قبل أن يبدأ سمبســون عقد المقابلات في وقت متأخر اليوم؛ لكي يجد بديلاً لمديرة المكتب. لم يعقد سمبسون أي مقابلة من قبل لتوظيف مديرة لمكتب المدير، ولكنه خطط للحصول على فكرة جيدة لما يجب أن يبحث عنه أثناء حديثه مع جونســون. اعتقد أن روس ســوف ينصحه أيضاً بما يجب عليه أن يتوقعه من بديلة مديرة المكتب.

ومع ذلــك، عندما جلس سمبســون مع مديرةٍ المكتــب التنفيذية المســتقيلة في قاعة اجتماعات هادئة الســاعة الثامنة والنصف صباحاً، اضطربت مشــاعره مما ســمعه. قالت جونســون: إنها كانت تتعرض للتحرش الجنسي خلال الســتة أشــهر الماضية من قِبل روس، وأنها كانت تفكر في مقاضاة الشركة، وروس على وجه الخصوص.

يحتاج سمبسون إلى معرفة معلومات أكثر عن هذا الاتهام في حال تصاعد هذا الاتهام إلى موقف أكثر خطورة. أيضاً، كلما حصل على حقائق أكثر، كلما كان أفضل اســتعداداً لمناقشة الموقف مع رئيس الشركة. ما هي إستراتيجية المقابلة التي تنصح سمبسون باستخدامها مع مديرة المكتب؟

الأسئلة:

١. ما نوع الأسئلة الذي تنصح به، وبأي تسلسل؟

٢. ما الذي تعتقد أنها ستكون أكبر المعوقات في المقابلة؟ ولماذا؟

٣. ما الذي يمكن أن يفعله سمبسون Simpson لكي يتأكد من أنه يحصل على الحقائق؟

الحالة ١٤-٤: الدافعية وتقييم الأداء:

عمل صامويل جونز Samuel Jones باجتهاد من أجل مديره إريك دونيل Eric Donnell، خلال السنوات الثلاث الماضية في إدارة المحاسبة في بنك محلي. خلال هذه الفترة لم يتلق أي لوم على أي عمل قام به. في الواقع، وفي الفترة الأخيرة فحسب، تلقى أول تقييم للأداء المفترض أن يعقد سنوياً. على الرغم من حصوله على زيادة مرتين في العامين الماضيين، إلا أن هذه تعد أول مرة يتم تقييمه بشكلٍ رسمي. في العام الأول، استلم مذكرة من دونيل Donnell تحدد قيمة الزيادة. في العام التالي، لم يخبره دونيل Donnell حتى بالزيادة. وبدلاً من ذلك، توجب على جونز ا Jones اكتشاف مقدار الزيادة بنفسه من خلال كعب شيك الراتب الخاص به.

بعد الجلوس في أول تقييم رسمي له، تلقى جونز Jones صدمة؛ إذ أخبره دونيل بأن جهده في العمل متوسط، وأنه لا يظهر أي دافعية كافية في المهام التي يضطلع بها. كان هذا أقسى كلام يوجهه دونيل Donnell لجونز Jones يتعلق بعمله، منذ أن بدأ جونز Jones العمل في الشركة منذ أكثر من ثلاث سنوات.

يعمل دونيل Donnell على الأمور المهمة وحيداً في مكتبه، ويعزل نفسه عن أنشطة موظفيه. يرى بعض زملاء جونز Jones أن هذه علامة على أن رئيسهم مؤمن بقدرتهم على إنجاز العمل وتحمل المسؤولية بذاتهم، ولكن جونز Jones يعتقد أن دونيل Donnell يتجنب المسؤولية فحسب، وهو غير مهتم بالتفاعل مع موظفيه. يعتقد جونز Jones أن رئيسه يفكر على النحو التالي: "لدي مشاكلي الخاصة ولذا لا تأتي إلي وتزعجني بمشاكلك".

يتحـلى جونز Jones بعلاقة عمل صحية مع العديـد من المشرفين الآخرين في المصرف، وأخبروه جميعاً أكثر من مرة أن أداءه أعلى من المتوسـط. بسـبب هذا، يشعر جونز Jones بالاسـتياء أن دونيل Donnell قال إن أداءه متوسـط. وفيما يتعلـق بالدافعية، يرى جونز Jones أنه لا يوجد ما يسـتحق الدافعية؛ فهو لم يتسـلم أية مكافآت سـواء لفظية أو غير لفظيـة في الأوقات التي كان يؤدي فيها عملاً جيداً. ونتيجة لذلك، يشـعر بالارتباك بشـأن مستويات الجهد والأداء التي تؤدي إلى التقدير الذي يشعر أنه يستحقه.

الأسئلة:

١. ما الذي كان يجب على دونيل Donnell فعله بشكلٍ مختلف إذا أراد أن يزيد جونز Jones من جهده في العمل؟

٢. اذكـر بعض عناصر الأداء الوظيفي الـذي كان يجب على دونيل Donnell أن يتأكد من وجودها؛ من أجل الحصول على تقييم أفضل من الموظف.

٣. ما الذي يمكن أن يفعله دونيل Donnell لكي يحصل على أقصى استفادة من تقييم الأداء؟

٤. ما الذي يمكن لجونز Jones أن يفعله، إذا وُجد، لكي يزيد من تدفق التغذية الراجعة من رئيسه؟

تمرين للمجموعات الصغيرة:

ضع قائمة بالأسئلة السلوكية التي ينبغي أن تسألها عند مقابلة المتقدمين لوظيفة عضو هيئة تدريس في الجامعة التي تعمل بها. البروفيسور الذي ستقوم بتوظيفه يدرس الاتصال التجاري.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. Susan T. Fiske and Steven L. Newberg, "A Continuum of Impression Formation, from Category-Based to Individuating Process: Influences of Information and Motivation on Attention and Interpretation," in Advances in Experimental Social Psychology, vol..23. ed. Mark P. Zanna (New York: Academtc Press, 1990). pp. 1-74.
2. Kevin R. Murphy and Douglas H . .Reynolds, "Does True Halo Affect Observed Halo?" journal of applied Psychology, May 1988, pp. 235-238.
3. Elaine Pulakos, Neal Schmitt, and C. Ostroff, "A. Warning about the Use of a Standard Deviation across Dimensions within Rates to Measure Halo," journal of .1pplied Psychology, February 1986, pp. 29-32.
4. Terry L. Leap and Michael D. Crino, Personnel/Human Resource Management (New York: Macmillart, 1989), p. 332.
5. Fran F. Kanfer and P. Karoly, "Self-Control: A Behaviorist Excursion into the Lion's Den," Behavior therapy 3, no. 2 (1972): pp. 298-300.
6. James P. Walsh, "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing," Academy of Management journal, December 1988, pp. 873-896.
7. S. L. Ragan, "A Conversational Analysis of Alignment Talk in Job Interviews," in Communication Yearbook, vol. 7. ed. R. M. Bostrom (Beverly Hills, CA: Sage, 1983), pp. 502-516.
8. R. L. Birdwhistell, Kinesics and Context (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1970), p.197.
9. K Burgoon, D. B. Buller, and G. W. Woodall, Nonverbal Communication: The Unspoken Dialogue (New York: Harper s. Row, 1989), p. 76.
10. Loren Falkenberg, "Improving the Accuracy of Stereotypes within the Workplace, "journal of Management 16, no. 1(March1990): pp. 107-118.
11. K. j. Williams, A. S. DeNisi. B. M. Meglino, and T. P. Cafferty, "Initial Decisions and Subsequent Performance Ratings," journal of Applied Psychology 71, no. 2 (1986): pp. 189~ l 95.
12. M. Snyder and B. H. Campbell. "Testing Hypothesis about Other People: The Role of the Hypothesis," Personality and Social Psychology Bulletin, 1980, pp. 421-426.
13. H.]. Bernardin and Richard W. Beatty, "Can Subordinate Appraisals Enhance Managerial ProductiVity?" Sloan Management Reviel.v, Summer 1987, p. 69.
14. R. I. Lazar and vV. S. Wilkstrom, Appraising Managerial Performance: Current Practices and Future Directions (New York: Conference Board, 1977), p. 46.
15. Margaret Shepherd, The Art of Civilized Conversation: A Guide to Expressing Yourself with Style and Grace (New York Broadway Books, 2007).

16. G. Johns, "Effects of Informational Order and Frequency of Applicant Evaluation upon Linear Information Processing Competence of Interviewers," journal of Applied Psychology 60. no. 3 (1975): pp. 427-4:53.

17. C. D. Tengler and F. M. jablin, "Effects of Question Type, Orientation, and Sequencing in the Employment Screening Interview," Communication Monographs 50, no. 2 (1983): pp. 243-263.

18. Charles Stewart and W. B. Cash. Interviewing: Principles and Practices, 5th ed. (Dubuque, IA: Wm. C. Brown. 1988). p. 21.

19. Elizabeth Bradley, "Hiring the Best," WIB, Magazine of the American Business Women's Association, July August 2003, pp. 12-15.

20. Linda D. Loury, "Some Contacts Are More Equal than Others: Informal Networks. Job Tenure. and Wages," journal of Labor Economics 24, no. 2 (April 2006): pp. 299-318.

21. Stephen Baker, "What's a Friend Worth?" BusinessWeek,]une 1. 2009, pp. 32-36.

22. Terry L. Leap and Michael D. Crino, Personnel/Human Resource Management (New York: Macmillan, 1 ~89), p. 245.

23. Michael M. Harris, "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and suggestions for Future Research," Personnel Psychology 42, no. 4 (1989): pp. 691-726.

24. CareerBuilder survey of 2, 775 hiring managers and 5,518 job seekers conducted in the United States and Canada, July 2013, wwwcareerbuilder.com.

25. Adam Bryant, "Corner Office: Barry Salzberg," The New York Times, May 22, 2011, p. 2.

26. Jeanne C. Poole and E. Theodore Katz, "An EEO-AA Program That Exceeds Quotas-It Targets stases," Personnel journal, January l 987, p. 103.

27. James R. Redeker, "The Supreme Court on Affirmative Action: Conflicting Opinions," Personnel, October 1986, p. 8.

28. "Employment Discrimination: A Recent Perspective from the 'Burger Court," Industrial Management, September-October 1986, p. 3.

29. Stewart and Cash Jr., Interviewing: Principles and Practices, p. 133.

30. Fredrick M. jablin and Vernon D. Miller, "Interviewer and Applicant Questioning Behavior in Employment Interviews," Management Communication Quarterly 4, no. 1 (1990): pp. 51-86.

31. Wendy Kaufman, "Job Interviews Get Creative." All Things Considered, National Public Radio. August 22, 2003, http://www.npr.org/display -'pages/features/feature_ I 405340.html.

32. William Poundstone, How Would You Move Mount Fu}i: Microsoft's Cult of the Puzzle (New York: Little, Brown, 2003).

33. C. W. Anderson, "The Relation Between Speaking Times and Decision in the Employment Interview," journal of Applied Psychology 44, no. 4 (1960): pp. 267-268.

34. R. E. Carlson. D. P. Schwab, and H. G. Henneman III, "Agreement among Selection Interview Styles," journal of Industrial Psychology 5, no. 1 (1970): pp. 8-17.

35. R. F. Maier, The Appraisal Interview: Objectives and Skills (New York: Wiley & Sons, I 958), p. 3.

36. Robert D. Bretz jr., George T. Milkovich, and Walter Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns .. Directions, and Implications;' journal of Management 18, no. 2 dune 1992): pp. 321-352.

37. Samuel A. Culbert, Get Rid of the Performance Review! How Companies Can Stop Intimidating, Start Managing, and Focus on What Really Matters (New York: Hachette Book Group, 2010).

38. R. M. Glen, "Performance Appraisal: An Unnerving Yet Useful Process." Public Personnel Management 19. no. 1 (1990): pp. 1-10.

39. B. Dugan, "Effects of Assessor Training on Information Use," journal of Applied Psychology 73! (1988), pp. 7 43-7 48: and Timothy M. Downs, "Predictions of Communication Satisfaction during Performance Appraisal Interviews," Management Communication Quarterly 3, no. 13 (1990): pp. 334-354.

40. Michael E. Stano and N. L. Reinsch jr, Communication in Interviews (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982), p. 101.

41. L. L Cummings and C. P. Schwab, "Designing Appraisal Systems for Information Yield," California Management Review- 20, no. 1 (1978): pp. 18-25.

42. B. E. Becker and R. j. Klimoski, "A Field Study of the Relationship between the Organizational feedback Environment and Performance." Personnel Psychology 42, no. 3 (1989): pp. 343-358.

43. Maier, The Appraisal Interview. p. 22.

44. jack R. Gibb. "Defensive Communication, "Journal of Communication. September 1961, pp. 141 ...• 148.

45. Douglas Cederblom. "The Performance Appraisal Interview: A Review, implications, and Suggestions," in Readings in Organizational Communication, ed. Kevin L. Hutchinson (Dubuque. IA: Wm. C. Browrl. 1992), pp. 310-321.

46. M. M. Greller, "Evaluation of Feedback Sources as a Function of Role and Organizational Level, "journal of Applied Psychology 65, no. 1 (1980): pp. 24-27.

47. Judith Hale. "Communication Skills in Performance Appraisal," Industrial Management, no. 22 (March-April 1980): p. 19.

48. Robert]. Grossman. "Law in the Slow Lane," HR Magazine 45, no. 7 (July 2000): pp. 62-70.

49. Peter A. Veglahn. "Key Issues in Performance Appraisal Challenges: Evidence for Court and Arbitration Decisions," Labor Law journal 44, no. 10 (October 1993): pp. 595-606.

50. Giovanni B. Giglioni, Joyce B. Giglioni, and James Bryant, "Performance Appraisal: Here Comes the judge," California Management Review 24, no. 2 (Winter 1981): pp. 14-23.

51. N. B. Winstanley, "Legal and Ethical Issues in Performance Appraisals." Harvard Business Revie:W 58, no. 6 (November-December 1980): pp. 186-192.

52. Paula Ketter. "Social Net-What?" T+D 6,3, no. 2 (March 2009): p. 22.

53. Judy Estrin, "Networking: It's the Way to Grow.~ T + D 62, no. 1 O (October 2008): pp. 100~ 101.

54. "Networking and Professional Etiquette," n.d., accessed June I, 2009, www.career.caltech.edu/ re$ources/ handouts/Networking% 20Handouts. pdf.

55. "Need to Know Networking," Personnel Today. March 24. 2009. p. 19.

56. Melanie Howard. "Social Networking: An Old Process in a New Form," Market Leader, no. 44 (Quarter 2, 2009), pp. 66-68.

"يقدم هذا النص مزيجاً ممتازاً ما بين النظرية الإدارية والاتصال الإداري".

مارسيل م. روبيلز Marcel M. Robles، جامعة شرق كنتاكي Eastern Kentucky University.

"قدمت الدكتورة هاينز Hynes ثروة من المعلومات المتجذرة نظرياً هنا، كما تم تطبيقها بطريقة عملية، وقدمت بطريقة واضحة ومفهومة ويمكن عزوها، ويمكن أن يستخدم النص خارج قاعات الدراسة كمرشد ممتاز للمدراء أثناء تقدمهم في مسيرتهم المهنية".

نانسي شولري Nancy Schullery، جامعة غرب ميتشيغان Western Michigan University.

منهج إستراتيجي عملي للاتصال الإداري:

الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات يركز على مهارات وإستراتيجيات الاتصال التي يحتاجها المدراء في مكان العمل اليوم. يســتمر هذا الكتاب الرائد في الســوق نسبة للمنهج الإســتراتيجي، قاعدة البحث المتينة، التغطية الشاملة، الدراسة المتوازنة للاتصالات اللفظية والمكتوبة، والتركيز على المستوى الإداري وليس المستوى الأدنى. وفي طبعته السادسة حافظت الكاتبة جيرالدين إي. هاينز Geraldine E. Hynes على نقاط القوة الرئيســية للكتاب، في الوقت الذي يعكس واقع مكان العمل المعاصر.

الجديد في هذه الطبعة:

- فصــول أعيد تنظيمها تبين للفِرق كيف تقوم ببناء إســتراتيجيات الاتصالات اللفظية والكتابية، قبل وضع الإستراتيجيات لفهم الرسائل ودراسة الاتصال ما بين الأشخاص.
- محتــوى جديد يتناول قضايا الاتصال المعاصرة والتحديات مثل المدونات، الرســائل النصية، الرسائل الفورية، الفِرق الافتراضية، عروض الفريق، مهارات تكوين الشبكات، والشركات المتعددة الجنسيات.
- حــالات جديدة تركز عــلى التقنية في نهاية كل فصل، ملائمة لــكلٍ من الفرد ومهام المجموعــات، حيث توفــر فرصاً للقراء لتطبيــق مادة الفصل على الســيناريوهات الواقعية.
- خاصية "توقَّف وفكِّر" جديدة تحســن من مهارات التفكــير النقدي، وتقوي الفهم من خلال طرح أســئلة تشــجع القراء على تحليل المبادئ في الفصل، وتطبيقها على تجاربهم الخاصة وتعزيز التوليف.
- تغطية متكاملة للأخلاقيات توضح مــدى أهمية الاعتبارات الأخلاقية في كل موقف من مواقف الاتصال الإداري.
- مســاعدات بصريــة جديدة مثل الجــداول، الأرقام، وقوائم المراجعــة والتي توضح عملية الاتصال الإداري وتزود القارئ بأمثلة مفيدة.

المترجم في سطور

أ. سليمان بن عبيد العنزي

المؤهل العلمي:

ماجستير العلاقات العامة، كلية الصحافة بجامعة بول الحكومية Ball State University بولاية إنديانا الأمريكية.

الوظيفة الحالية:

عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة.

أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- المستشار الإعلامي لمعالي مدير عام معهد الإدارة العامة.
- منسق قطاع برامج العلاقات العامة والإعلام، معهد الإدارة العامة.
- مدير إدارة الترجمة، معهد الإدارة العامة.
- مدير إدارة خدمات المتدربين، معهد الإدارة العامة.
- منسق الجودة، معهد الإدارة العامة.
- «نشاط الترجمة في معهد الإدارة العامة»، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الترجمة والتعريب بالمملكة العربية السعودية، الرياض، ١٤٣١هـ.
- اللامركزية الإدارية والسلطة السياسية» في «مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة» (٢٠٠٤)، ج. م. شافريتز وآخرون، ترجمة معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٣٠هـ.
- «تقرير اللجنة الخاصة بتنظيم السلطة التنفيذية الحكومية» في «مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة» (٢٠٠٤)، ج. م. شافريتز وآخرون، مراجعة معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٣٠هـ.
- «نظام المطبوعات السعودي: دراسة تحليلية»، ورقة عمل مقدمة للمنتدى الإعلامي الأول لجمعية الإعلام والاتصال، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٣هـ.

مراجع الترجمة في سطور

أ.د. محمد بن سعيد بن محمد العمري

المؤهل العلمي:

دكتوراه في «إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي»، كلية إدارة الأعمال، جامعة برادفورد، عام ٢٠٠٢م.

الوظيفة الحالية:

أستاذ «السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية»، قسم الإدارة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- رئاسة قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة الملك سعود.
- رئاسة قسم الإدارة، جامعة الملك سعود.
- عمادة كلية إدارة الاعمال، جامعة اليمامة.
- إنجـاز العديد من الأبحاث العلمية في عدد من الموضوعات الإدارية ومنها: التدريب، إدارة الجودة الشـاملة، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمي، التمكين الوظيفي، الـولاء التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، المناخ التنظيمي، العمل عن بُعد، المسـؤولية الاجتماعية، القيادة الإدارة، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التغيير التنظيمي، إدارة التطوير الإداري، وإدارة المواهب.
- حكّم الكثير من الأبحاث العلمية لعدد من المجلات العلمية العربية والأجنبية.
- ناقش وأشرف على الكثير من رسائل الماجستير والدكتوراه في تخصص الإدارة.
- حكّم الكثير من الكتب العلمية العربية والأجنبية.
- كتب ونشر بعض المقالات الفكرية والاجتماعية في عدد من الصحف والمجلات والدوريات.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤١هـ

هذا الكتاب:

يمزج هذا الكتاب النظريةَ الإدارية والاتصالَ بشكلٍ متوازن، ويُعَدُّ بمثابة دليلٍ نظري وتطبيقي للاتصال الإداري، حيث يُقدم إرشاداتٍ واضحة وعملية للاتصال الإداري الإستراتيجي، كما يتضمن كل فصل حالاتٍ دراسية وتمارينَ تمنح فرصة التدريب والتطبيق على كل موضوع.

يتناول الكتاب الإستراتيجيات الاتصالية بشموليةٍ وعمق، حيث خصص لها أحد عشر (١١) فصلاً من أربعة عشر (١٤)، ويشرح العمليةَ الاتصالية ويتطرق لمستويات الاتصال الإداري الخمسة: الذاتي والشخصي والجماعي والتنظيمي والثقافي، كما يقدم نموذجاً إستراتيجياً للاتصال الإداري والأخطاء الاتصالية المحتملة.

ويتناول الكتاب إستراتيجيات الاتصال الشخصي والجماعي بشكلٍ موسع، حيث تناول إستراتيجيات الاتصال الجماعي في فصلين لإدارة الفِرق والاجتماعات، وتقديم العروض، كما تناول إستراتيجيات الاتصال الشخصي في ثلاثة فصول لإدارة النزاع والتفاوض الإداري وإجراء المقابلات الوظيفية. وضمت إستراتيجيات فهم الرسائل ثلاثة فصول للاستماع الإداري والاتصال غير اللفظي والاتصال عبر الثقافات. ويشرح الكتاب أساسيات الكتابة الإدارية وطُرق تنظيم الخطابات والمذكرات والتقارير، ويقدم نماذج لكلٍ منها في الفصول الثلاثة المخصصة لإستراتيجيات الكتابة الإدارية.

يُعَدُّ الكتاب إضافةً متميزة لأدبيات الاتصال الإداري، يمكن أن يستفيد منه المدراء وطلاب الإدارة، وكذلك المتخصصون في الاتصال.



تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر- معهد الإدارة العامة ١٤٤١هـ.

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر- معهد الإدارة العامة ١٤٤٠هـ.